



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE

**CONSTRUÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS NAS  
ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: ESTUDO DO CASO DA  
EFACEC**

**Mestranda: Liliana Raposo Freitas de Melo**

*Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em  
Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas*

**Orientador: Professor Doutor Orlando Manuel Martins Marques de Lima Rua**

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri

Porto, Dezembro de 2011



# **CONSTRUÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS NAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: ESTUDO DO CASO DA EFACEC**

**Mestranda: Liliana Raposo Freitas de Melo**

**Orientador: Professor Doutor Orlando Manuel Martins Marques de Lima Rua**

Porto, Dezembro de 2011



À

*Minha saudosa Avó Augusta, um modelo de força e coragem.*

*A toda a minha família, a minha pedra basilar.*



## AGRADECIMENTOS

---

Ao Prof. Doutor Orlando Lima Rua por ter sabido motivar, pela força, suporte e dedicação, servindo de fonte de inspiração.

Ao Prof. Doutor Eduardo Sá Silva, responsável do Mestrado no IPP, pela oportunidade de incorporar o grupo de alunos do IPP.

Ao Professor Doutor Rui Pimenta, pela abertura e partilha, e pela disponibilidade e incentivo.

Ao Prof. Doutor Alberto Maba Chocolate Reitor da Universidade Óscar Ribas pelo incentivo, pelo apoio e por ter dado a oportunidade de ingressar na carreira académica. Uma fonte de inspiração.

Prof. Doutor Lino Téllez Sánchez pelo incentivo, e pela ajuda ao partilhar a sua vasta experiência de investigação.

Ao Dr. Francisco Sabino (EFACEC) pela ajuda, pela paciência, pela partilha da sua vasta experiência nas lides internacionais e pela gentileza e disponibilidade, sem a qual, o estudo não teria sido realizado.

Ao Eng. Fernando Lourenço (EFACEC) pela ajuda, pela partilha da sua vasta experiência nas lides internacionais pela paciência e disponibilidade, sem a qual, o estudo não teria sido realizado.

Eng. João Sousa (EFACEC Angola) pela ajuda, pela partilha da sua vasta experiência nas lides internacionais pela paciência e pela gentileza e disponibilidade, sem a qual, o estudo não teria sido realizado

Eng. Sílvia Sarmento (EFACEC) pelas informações disponibilizadas.

À Dra Paula Portugal, da ESTSP, pela disponibilidade, incentivo e partilhade de conhecimentos.

Dra. Maria João Santos (ANIMEE) pelas informações disponibilizadas e pelas sugestões, essenciais à investigação.

À Dra. Ilda Afonso, à Isabel Novais e à Lourdes Pedro pelo contante suporte, pela partilha, incentivo e motivação.

Ao Abílio Pacheco, pela força e partilha.

À Mestre Berta Xavier e ao Dr. Bernardo Ramirez e ao Mestre Bubacar Baldé pelo constante incentivo e motivação.

Ao Eng. Joaquim Pessoa pelo incentivo, e ao Mestre Adalmiro Pereira, no IPP pelo incentivo e disponibilidade.

Dra. Márcia Silva, à Dra Anabela Coelho e à Mestre Vânia Costa no IPCA, pelo apoio, motivação e partilha.

Ao Mestre Júlio Lázaro Betencour, à Mestre Maria del Carmén Moustelier e ao Mestre Rouget Fundora colegas da Universidade Óscar Ribas, pelo incentivo e motivação.

A todos os colegas deste Mestrado, quer do IPP, quer do IPCA, pelo apoiaram e incentivo.

A todos os professores deste Mestrado que de alguma forma contribuíram para poder chegar até aqui.

A todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a sua realização desta investigação.



## RESUMO

---

No actual panorama mundial, a internacionalização torna-se essencial para um grande número de empresas. Além de dar resposta aos desafios da globalização, a internacionalização representa também uma solução para os problemas advindos da crise económica. Tal decisão implica que as empresas reúnam um conjunto de recursos, capacidades e competências que lhes possibilitem diferenciar-se no mercado, tendo em vista a obtenção de vantagens competitivas.

Mediante a decisão de internacionalizar a empresa, inúmeros são os desafios que se apresentam pela frente, assim como, as opções de escolha. Entre as decisões críticas a tomar, os gestores devem eleger quais os mercados prioritários e como neles penetrar. Entre os diversos caminhos que se apresentam como possíveis formas de entrada no mercado, a empresa poderá actuar de forma independente, criar subsidiárias ou colaborar com outras organizações.

Não existe uma teoria única capaz de explicar na perfeição o processo da internacionalização. Igualmente, quanto à tipologia dos modelos de entrada, não existe uma solução única, devendo ser analisados os factores de competitividade de forma a possibilitar um crescimento sustentável para a empresa.

É preponderante identificar as forças presentes no mercado, os recursos e capacidades organizacionais e definir a estratégia, ou estratégias, que a organização deve adoptar tendo em vista a competitividade. Pelo que, este estudo tinha como objectivo principal propor um modelo ou metodologias de estratégias de internacionalização que permitissem a construção de vantagens competitivas para as empresas que o venham a adoptar.

Pretendíamos estabelecer e avaliar relações entre um conjunto de variáveis que levam as organizações a tomar decisões estratégicas no que respeita a estratégias de internacionalização alicerçadas na análise desta temática.

Pretendemos ainda que o presente estudo consubstanciasse uma ferramenta de apoio à tomada de decisão por parte dos gestores, que estão a ponderar seriamente internacionalizar as suas empresas, em particular, no sector eléctrico português.

Nesta investigação enveredou-se pela metodologia qualitativa, utilizando o método do estudo de caso único, da maior e mais representativa multinacional portuguesa do sector electromecânico.

Deste estudo foi possível concluir que o conhecimento do tipo de negócio por parte do gestor, como recurso organizacional, influencia positivamente as estratégias de internacionalização e que estas podem potenciar a obtenção de vantagens competitivas, que por sua vez, influenciam positivamente o desempenho das exportações. Assim como, também foi possível deduzir que as características do mercado podem influenciar de forma positiva a obtenção de vantagem competitiva.

**Palavras-chave:** Estratégica, RBV, vantagem competitiva, internacionalização, exportação.



## RESUMEN

---

En el escenario mundial de hoy, la internacionalización se convierte en un eslabón esencial para un gran número de empresas. Además de dar respuestas a los desafíos de la globalización, la internacionalización representa también una solución para los problemas derivados de la crisis económica. Tal decisión implica que las empresas reúnan un conjunto de competencias que les posibiliten diferenciarse en el mercado, con miras a lograr una ventaja competitiva.

Tras la decisión de internacionalizar la empresa, son inúmeros los retos que se presentan en lo adelante, así como las opciones a escoger. Entre las decisiones importantes a tomar, los gerentes deben elegir los mercados prioritarios y cómo hacerlo. Entre los diversos caminos que se presentan como posibles formas de entrar en el mercado, la empresa podrá actuar de forma independiente, crear filiales o colaborar con otras organizaciones.

No existe una teoría única capaz de explicar a la perfección el proceso de la internacionalización. Igualmente, en la tipología de los modelos de entrada no hay una solución única, debiendo ser analizados los factores de competitividad con el fin de permitir un crecimiento sostenible para la empresa.

Es preponderante identificar las fuerzas presentes en el mercado, los recursos y las capacidades organizativas y definir la estrategia, o estrategias, que la organización debe adoptar teniendo en cuenta la competitividad. Por lo tanto, este estudio tuvo como objetivo principal proponer un modelo o metodologías de estrategias de internacionalización que permitiesen la construcción de ventaja competitiva para las empresas que la adopten.

Preténdese establecer y evaluar relaciones entre un conjunto de variables que llevan a las organizaciones a tomar decisiones estratégicas en lo que respecta a las estrategias de internacionalización ligadas al análisis de esta temática.

Preténdese aún que el presente estudio constituyese una herramienta de apoyo a la toma de decisiones por parte de los gerentes, que están a ponderar seriamente internacionalizar sus empresas, en particular, en el sector eléctrico portugués.

En esta investigación se optó por la metodología cualitativa, utilizando el método del estudio de caso único, de la más grande y representativa empresa multinacional portuguesa del sector electromecánico.

De este estudio se concluyó que el conocimiento del tipo de negocio por parte del gerente, como recuso organizacional, influye positivamente en las estrategias de internacionalización y que éstas pueden potenciar la obtención de ventajas competitivas, que a su vez influyen positivamente en el desempeño de las exportaciones. Así, como también fue posible deducir que las características del mercado pueden influir positivamente en el logro de ventajas competitivas.

**Palabras clave:** Estratégica, RBV, ventaja competitiva, internacionalización, exportación.



## ABSTRACT

---

In the current world scenario, internationalization becomes essential for a large number of companies. In addition to meeting the challenges of globalization, internationalization is also a solution to the problems arising from the economic crisis. This decision means that companies meet a set of resources, skills and competences that enable them to differentiate themselves in the market, with a view to achieving a competitive advantage.

Upon the decision to internationalize the company, there are many challenges facing the front as well as the option. Among the critical decisions to take, managers must choose which priority markets and how to do it. Among the many paths that are presented as possible ways to enter the market, the company can act independently, creating subsidiaries or collaborate with other organizations.

There is no single theory can explain perfectly the process of internationalization. Also, as the types of input models, there is no single solution to be analyzed the factors of competitiveness in order to enable sustainable growth for the company.

You identify the dominant forces in the market, resources and organizational capabilities and define the strategy, or strategies that the organization must take in order to competitiveness. Therefore, this study aimed to provide guidance to the manager entrepreneur, in particular, the Portuguese electricity sector, which plans to start international adventure to identify a strategic approach mode within the theme of internationalization in order to obtain advantage competitive.

In this investigation embarked by the qualitative methodology, using the method of the single case study, the largest and most representative Portuguese multinational electromechanical sector.

From this study it was concluded that the knowledge of the type of business by the manager, as an organizational resource, positively influences the internationalization strategies and that these may enhance the competitive advantages, which in turn positively influence export performance. Like, we could also infer that the characteristics of the market can positively influence the achievement of competitive advantage.

**Keywords:** Strategy, RBV, competitive advantage, internationalization, export.



## ÍNDICE GERAL

---

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	iii
Resumen .....	v
Abstract .....	vii
Índice geral .....	ix
Índice de figuras .....	xi
Índice de quadros .....	xi
INTRODUÇÃO .....	1
<b>Parte I – MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>3</b>
Capítulo 1 - ESTRATÉGIA .....	5
1.1 Introdução .....	5
1.2 Estratégia organizacional .....	6
1.3 O Modelo de Porter .....	10
1.4 Estratégias competitivas genéricas .....	14
Capítulo 2 - VANTAGEM COMPETITIVA .....	21
2.1 Introdução .....	21
2.2 A cadeia de valor no desenvolvimento de vantagens competitivas .....	23
2.3 Vantagem competitiva sustentável .....	27
2.4 Recursos, competências e capacidades dinâmicas .....	30
2.5 Factores de competitividade .....	33
2.6 Impacto da construção de vantagens competitivas .....	36
Capítulo 3 - ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	39
3.1 Introdução .....	39
3.2 Conceitos, teorias e modelos de internacionalização .....	39
3.3 Motivações para a internacionalização .....	50
3.4 Formas de internacionalização e factores decisórios .....	51
3.5 Variáveis preponderantes para a internacionalização .....	53

Capítulo 4 – SECTOR ELÉCTRICO PORTUGUÊS .....	57
4.1 Introdução .....	57
4.2 Panorama e perspectivas do sector .....	57
4.3 Os diferentes <i>players</i> do mercado .....	58
Capítulo 5 – MODELO, OBJECTIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO .....	61
5.1 Modelo de investigação .....	61
5.2 Objectivos de investigação .....	68
5.3 Questões de investigação .....	69
<b>Parte II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA .....</b>	<b>73</b>
Capítulo 6 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	75
6.1 Introdução .....	75
6.2 Processo de investigação .....	82
6.3 Estudo do caso EFACEC .....	91
6.4 Estratégias adoptadas .....	93
Capítulo 7 – ANÁLISE DE DADOS .....	97
7.1 Introdução .....	97
7.2 Análise das questões de investigação .....	97
Capítulo 8 – CONCLUSÕES .....	129
8.1 Introdução .....	129
8.2 Conclusões sobre as questões de investigação .....	129
8.3 Limitações da investigação .....	133
8.4 Linhas futuras de investigação .....	133
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	135
ANEXOS .....	155
I. Guião da entrevista .....	157
II. Evidência empírica das entrevistas por questão .....	159
III. Gráficos de desempenho .....	189
IV. Perfil humano da EFACEC .....	191
V. Mercados estratégicos da EFACEC .....	193



## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 1.1 – As forças que governam a competição num sector .....	12
Figura 1.2 – Três estratégias genéricas .....	16
Figura 1.3 – Modelo adaptado das estratégias genéricas .....	17
Figura 1.4 – Modelo dos factores críticos de sucesso .....	18
Figura 2.1 – Cadeia de valor genérica .....	24
Figura 2.2 – Fontes gerais de vantagem competitiva .....	35
Figura 3.1 - Fontes da vantagem competitiva da localização .....	42
Figura 5.1 - Modelo conceptual de investigação .....	61
Figura 6.1 - Elementos do processo de investigação com estudos de caso .....	82
Figura 6.2 – Estrutura organizacional do Grupo EFACEC.....	93
Figura 7.1 – O ambiente do marketing internacional .....	112

## ÍNDICE DE QUADROS

---

Quadro 3.1 - Entrada no mercado global: escolha do modo de entrada .....	52
Quadro 5.1 - Fundamentação teórica das questões de investigação (agrupamento conceptual) .	69
Quadro 6.1 - Categorias e subcategorias da investigação .....	90

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

---

Ilustração 1 - Evolução das Vendas Mercado Interno vs. Mercado Externo (M€).....	189
Ilustração 2 - Evolução das vendas nos mercados (%).....	189
Ilustração 3 - Evolução dos Resultados antes de impostos .....	190
Ilustração 4 - Distribuição dos colaboradores pelos mercados .....	191
Ilustração 5 - Percentagem Colaboradores segundo Nível de formação .....	191
Ilustração 6 - Unidades de Mercado .....	193



## INTRODUÇÃO

---

Incontestavelmente, a economia global atravessa um período de profundas transformações, do qual resulta uma instabilidade do sistema económico tanto na sua configuração, como nas suas bases. O fenómeno da globalização tem a sua quota de responsabilidade neste processo, sendo uma realidade incontornável que condiciona tudo e todos, transformando o mundo num “meta espaço, interligando os subespaços mundiais, correspondendo a uma organização cibernética das reacções económicas internacionais, encerrando um conteúdo de real mudança” (Magriço, 2005).

As recentes inovações tecnológicas, em particular, nas comunicações na informática e nos transportes, na segunda metade do século XX, levaram à globalização. Este processo resultou, numa maior integração entre pessoas e países, afectando os fluxos de mercadorias, capital, serviços e pessoas devido à diminuição de barreiras restritivas de livre comércio e de viagens (Peng, 2006). No mapa mundial, os mercados parecem ter se alargado, as fronteiras diluíram-se e as distâncias tornaram-se diminutas. O mundo tende a tornar-se cada vez mais homogéneo (Teixeira & Diz, 2005, p. 15; Levitt, 1998, p. 198). Emerge uma nova realidade comercial, cujos mercados são globais, os produtos padronizados e os consumidores são em larga escala. Neste contexto, a competição global dita o fim da territorialidade doméstica, não importando quão diminuto, seja o território. As corporações multinacionais e as globais são distintas. As primeiras actuam em vários países ajustando os seus preços e as suas práticas a estes, o que resulta em custos altos. As segundas operam globalmente de forma uniforme e com preços baixos. (Levitt, 1998, p.197).

Ao mesmo tempo que gera problemas que afectam as economias, esta realidade propicia oportunidades e soluções. Magriço (2005, p. 2) defende que, à luz dos conceitos tradicionais, muitos processos perdem clareza, havendo necessidade de repensá-los. Muitas teorias económicas internacionais vêm-se ultrapassadas perante as novas realidades que representam importantes desafios a todos os agentes económicos, em particular às empresas que são impelidas a competir num mercado global.

Visando a obtenção de maiores lucros, muitas corporações intensificaram as suas operações nos mercados externos, dando origem às chamadas empresas globais. Segundo Théodore Levitt (1998) e Arruda, Prata & Moreira (2007, p. 2), a sociedade global age como se o mundo se tratasse de uma entidade única, a quem se vende os mesmos produtos, da mesma forma e em todos os locais.

Neste contexto, as empresas vêm-se obrigadas ter que se desenvolver e inovarem, de forma a garantir a sua sobrevivência. A cooperação assume uma importância crescente nos processos de internacionalização, sendo os actores simultaneamente competidores e

cooperantes, Teixeira (2003, p. 505) denota a necessidade de uma nova abordagem baseada em redes.

Por outro lado, como solução para os problemas advindos da crise económico-financeira iniciada no final da primeira década do século XXI, muitas empresas procuram internacionalizar-se. Por essa razão, a internacionalização torna-se essencial para um grande número de empresas, que além de dar resposta aos desafios da globalização, representa também uma solução para os problemas sobrevindos da recente crise.

Nesta conjuntura, as empresas deparam-se com inúmeros desafios que implicam decisões tácticas no que toca à escolha de mercados, forma de entrada posicionamento na cadeia de valor e tipo de estratégia ou estratégias a adoptar, tendo em vista a competitividade sustentada.

Num cenário de turbulência e incerteza, de alta competitividade, em que o consumidor é cada vez mais informado e sofisticado, em que as mudanças ocorrem a grande velocidade, as empresas necessitam ser suficientemente flexibilidade para atender as necessidades dos clientes. A inovação constante e a capacidade de aprendizagem por parte das organizações, representa um papel crucial para garantir uma performance que garanta competitividade sustentada. Oliveira (2004) aponta a competitividade e a estratégia organizacional como essenciais na obtenção de sucesso.

Nesta dissertação pretendemos elaborar um estudo abordando as temáticas da *resource based view*, das estratégias de internacionalização, da construção de vantagens competitivas do desempenho das exportações, apontando os factores geradores de vantagem e de sustentabilidade.

Esta dissertação compreende duas partes. Na primeira, apresentamos a revisão de literatura, com vista à criação de um robusto marco teórico, alicerçado no estado de arte das temáticas objecto de estudo, na descrição do sector electromecânico português, e, por fim, o modelo conceptual de investigação. Esta parte é constituída por cinco capítulos. Na segunda parte, procedemos à investigação empírica onde apresentamos a metodologia de investigação e o estudo de caso da EFACEC e, finalmente, analisamos os dados recolhidos do trabalho de campo. Esta parte é constituída por dois capítulos

Por último, apresentamos as conclusões, as linhas futuras e as limitações da investigação.

## **PARTE I – MARCO TEÓRICO**

---



## Capítulo 1 - ESTRATÉGIA

---

### 1.1. Introdução

Em termos etimológicos, a palavra estratégia, tem origem grega, *strategus* (*stratos* – exército e *ag* – liderar), refere-se ao trabalho do general do exército. Em termos militares, pode dizer-se que a estratégia é definida como a ordenação das tropas, tendo em vista a vitória sobre o inimigo (Freire, 2007, pp. 24-29).

António (2007, p. 1) no artigo “Estratégia Organizacional: sua evolução nos últimos 50 anos” advoga que o desafio e, simultaneamente, o valor acrescentado pelo general, em relação ao comandante de campo, são a visão sobre o todo.

Os ensinamentos do chinês Sun Tzu em 400-320 a.c., de acordo com Freire (2007, pp. 24-29), expressos no mais antigo tratado militar conhecido, “A arte da Guerra”, podem ser transpostos para a estratégia empresarial. O general advogava que “não se deve entrar em guerra se não se tiver a certeza da vantagem, não se deve usar tropas se não se tiver a certeza da vitória e não se deve lutar se não se estiver em perigo (...) dominar o inimigo sem luta directa, capturar as suas cidades sem assaltos violentos e conquistar o seu território sem operações prolongadas”.

Tal como o mestre chinês defendia que deveria evitar-se o derramamento de sangue na guerra, os gestores da actualidade devem evitar a utilização desnecessária de recursos. Segundo o general, a formulação de uma estratégia deve obedecer a quatro normas: (a) a selecção do local de batalha; (b) a concentração das forças; (c) o ataque; e (d) o princípio das forças directas e indirectas. Transpondo as normas da estratégia militar para a estratégia empresarial, os gestores deverão respeitar os seguintes princípios: (a) seleccionar os mercados onde irão actuar em função das suas vantagens diferenciadoras; (b) gerir os recursos da empresa, devendo concentrar-se as forças apropriadas nas áreas de maior debilidade do inimigo; (c) maximizar os ganhos, minimizando as perdas; e (d) moldar continuamente os diversos tipos de recursos usando de flexibilidade (Freire, 2007; pp. 24-29).

Segundo o princípio defendido pelo Professor Gause da Universidade de Moscovo, em 1934, como conclusão de pesquisas feitas colónias de bactérias, não podem coexistir concorrentes que consigam o seu sustento de maneira idêntica, pelo que, cada um deles necessita de se diferenciar o suficiente, visando conseguir uma vantagem exclusiva. A existência de uma variedade de competidores, implica que as vantagens de cada um relativamente aos demais, são reciprocamente singulares. Quanto mais rico for o ambiente, maior será o volume de competidores, bem como, mais cerrada a competição (Henderson, 1989; pp. 3-9).

No plano empresarial, também se aplicam princípios semelhantes, inclusivamente, utilizam-se frequentemente expressões como competição, estratégia, competidores, planeamento estratégico, vantagem competitiva, estratégia defensiva e ofensiva, etc.

## 1.2. Estratégia organizacional

Como tema de estudo, a gestão estratégica, começou a dar os primeiros passos nos anos sessenta, a perspectiva contingencial progressivamente substituiu o paradigma universalista. A definição de estratégia e o seu uso corrente tiveram origem na mesma década, a partir de estudos de diversos autores como Keneth Andrews, Christensen, Igor Ansoff, Alfred Chandler, e posteriormente Michael Porter, Henry Mintzberg, Kenichi Ohmae, Peter Druker, Gary Hamel, Prahalad, Philip Kotler, Sumatra Ghoshal, Christopher Barlett, entre outros. Algumas consultoras americanas como a General Electric (GE), a Boston Consulting Group (BCG), a McKinsey e a Artur D. Little (ADL) também desempenharam um papel de destaque nesta área.

De acordo com Montgomery e Porter (1998), na introdução da compilação de textos “Estratégia a busca da vantagem competitiva”, Andrews e Christensen vislumbravam a estratégia como uma ideia unificadora que aliava as áreas funcionais da organização e ligava as suas actividades com o ambiente externo. A formulação de uma estratégia englobava os pontos fortes e fracos da empresa, bem como, as oportunidades e ameaças expostas pelo ambiente.

Tendo em consideração o trabalho de Chandler, em 1962, Tavares (2004, p. 91) referiu que “estratégia pode se definida como a determinação de metas e objectivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adopção de recursos de acção e afectação dos recursos necessários para conseguir esses objectivos”.

A mesma autora (2004, p. 91), citando Andrews (1965), argumentou que a estratégia seria o padrão de objectivos, propósitos ou metas e políticas e planos fundamentais para alcançar essas metas, formuladas de tal forma, que permitissem definir o negócio em que a empresa estaria e que tipo de empresa seria ou poderia vir a ser.

A ideia de que a evolução do pensamento estratégico deve-se simultaneamente aos recursos da organização e da sua envolvente foi defendida por António (s/d, p. 17).

Ansoff, citado por Teixeira e Diz (2005, pp. 21-23), por Tavares (2004, p. 91) e por Oliveira (2004, p. 9) via a estratégia como um fio orientador entre passado e presente, nas decisões relativas a várias questões como: gama de produto-mercado, vector de crescimento, direcção (em que gama se modifica), vantagem competitiva, sinergia gerada internamente por uma combinação de capacidades ou competências e a decisão de fazer ou comprar. Na obra “*Corporate Strategy*” (1965), o mesmo autor, citado por (Tavares, 2004, p. 91), acrescenta que



Henderson (1989, p. 5) refere que “a estratégia é a busca deliberada de um plano de acção para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva”. De uma forma simplificada, a questão estratégica pode entender-se como um duelo contínuo para destacar uma organização das suas concorrentes.

A explicação de estratégia empresarial como a direcção e o escopo da organização a longo prazo: idealmente quando os recursos, as mudanças ambientais, em particular os mercados e clientes coincidem indo ao encontro das expectativas dos actores foi sustentada por Johnson & Scholes (1993, p. 10).

Na perspectiva de Peter Druker (1994, pp. 95-104) estratégia seria a forma como a empresa responde a questões como: O que é a empresa? Qual a sua missão? Qual deveria ser a sua missão? Quais deveriam ser os objectivos relativamente ao mercado, aos recursos, à criatividade, ao lucro à responsabilidade social e à formação de pessoas?

A necessidade de adopção de uma visão estratégica, tal como um farol que serve de orientação aos decisores da organização, guiando-a para o seu objectivo, foi ressalvada por Hammel e Prahalad (1998, pp. 133-139). Tal como as miragens no deserto, ao atingir o objectivo, o farol pode mudar de posição.

Por sua vez, Kenichi Ohmae (1998, p. 76) no artigo “Voltando à Estratégia” referindo as opções estratégias da Yamaha e da Kao, identificava a estratégia como não sendo simplesmente derrotar os concorrentes, mas sim, diligenciar no sentido de entender as necessidades dos clientes repensando os produtos em função das mesmas, não se limitando a uma versão melhorada daquela que é oferecida pelos seus rivais.

A criação de uma posição exclusiva e valiosa envolvendo um conjunto diferenciado de actividades compatíveis da empresa foi a definição de estratégia empresarial eleita por Michael Porter (1999, p. 63). Para este autor, não existiria apenas uma única posição ideal, se não, não haveria necessidade de estratégia. A sua essência residiria em escolher desempenhar actividades de forma distinta dos seus rivais. E acrescentou que enfrentar a competição consistiria na essência da formulação estratégica, (ibidem, 1999, p. 27; 2005, p. 1).

A temática da estratégia competitiva, à semelhança de outros autores, foi abordada por Kotler (2000, pp. 239-272) como se de uma batalha se tratasse, onde as empresas seleccionam de forma cuidada o tipo de golpe e intensidade a aplicar aos concorrentes. Ele tipificou as estratégias de duas maneiras distintas: ataque e defesa. Qual estratégia militar, o ataque seria utilizado para aumentar a participação no mercado através de: ataque directo, de flanco e de cerco, etc. Enquanto em defesa, a empresa poderia: contra-atacar, defender-se de flanco, de mobilidade, etc.

Ohmae *apud* Teixeira (2005, p. 40) apresenta como definição, “a forma como a empresa consegue diferenciar-se positivamente dos seus concorrentes usando os seus pontos fortes para melhor satisfazer as necessidades dos clientes”. O autor evidencia o papel do cliente

através do seu modelo dos 3 C: Cliente, Concorrência e empresa (*Company*). Este autor propõe quatro formas de alcançar a superioridade estratégica face aos concorrentes:

1. Identificar os factores críticos de sucesso, concentrando neles os recursos para depois se diferenciar;
2. Explorar as fraquezas dos adversários, realçando a sua superioridade face aos rivais;
3. Desenvolver iniciativas agressivas, pondo em causa os pressupostos aceites;
4. Inovar, com graus de liberdade estratégicos, procurando novos produtos e mercados em áreas não exploradas pelos rivais.

Não estando em total desacordo com Porter, o japonês defende que “a estratégia deve nascer na determinação da forma de criar valor para o cliente, antes de ser testada no conflito com a concorrência”.

Note-se que, na perspectiva da competitividade, segundo Porter (1989, p. 34), deve entender-se “valor” como, “montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece. O valor é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender. Uma empresa é rentável, se o valor que ela impõe, ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto”.

Norman & Ramírez (2005, p. 53) enunciam que “estratégia é a arte de criar valor (...) é a forma como uma empresa define o seu negócio e une os dois únicos recursos realmente importantes na economia de hoje: conhecimento e relacionamentos, ou seja, as competências e os clientes de uma organização”.

Por sua vez, Zaninelli (2007, pp. 26-27) citando Mintzberg (2006), expôs cinco definições para estratégia empresarial (cinco P's em inglês): (a) Plano; (b) *Ploy* - Estratagema; (c) Padrão; (d) Posição e (e) Perspectiva. A visão da estratégia como um “plano” sugeria a ideia de um curso de acção conscientemente intencionada, um guia de orientação. Baseava-se em duas características: são definidas antecipadamente e de forma consciente, propositada. Como “estratagema” (*Ploy*), a estratégia traduziria a intenção de afastar um concorrente. A ideia de “padrão” denotava um modelo de comportamento na sequência de um conjunto de acções recorrentes. A “posição” pretendia situar a organização dentro do seu meio ambiente, o seu domínio no que respeita ao mercado e produto. Quanto a “perspectiva”, o autor referia-se ao colectivo; comportamento ou pensamento comum aos membros da organização. Este autor defendeu ainda que nenhuma das definições se sobrepunha ou se complementa, considerando o conceito de estratégia como “um padrão existente numa corrente de decisões”. Distinguiu, pois, estratégia intencionada ou deliberada de realizada ou emergente. Concluindo que ambas praticamente não se encontrariam ou seriam raras.

A estratégia ao nível dos negócios foi descrita por outros autores (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007, p. 98) como “um conjunto de integrado e coordenado de compromissos e acções que as empresas utilizariam para obter vantagem competitiva explorando as competências essenciais em mercados de produtos específicos”.

Em 2008, Freire (p.18) descreveu estratégia como “a formulação de um plano que reúne, de forma integrada os objectivos, políticas e acções da organização com vista a alcançar o sucesso”.

No que respeita ao conceito de estratégia, nos anos 60, este baseava-se principalmente na definição de objectivos de longo prazo e na determinação de medidas e detecção de recursos necessários à sua implementação. A formulação da estratégia, praticamente se confundia com planeamento estratégico (Teixeira & Diz, 2005, p. 23).

Tendo origem nos anos 50, o planeamento estratégico evoluiu como resposta aos desafios resultantes dos sintomas perturbadores que não podiam ser resolvidos prontamente pelas técnicas então existentes. O objectivo das diversas metodologias de planeamento estratégico era orientar o(s) processo(s) de desenvolvimento e implementação da estratégia de sucesso nas empresas. Apesar de terem diversas semelhanças, cada metodologia possuía um foco próprio, de acordo com as necessidades da organização, do ambiente ou até mesmo da experiência dos gestores. Factores como a dimensão da organização, a filosofia e a cultura, a estrutura, o estilo de gestão e a diversidade de operações, dentre outros, influenciariam a escolha da estratégia (Pozzobon, 2006, pp. 32-62).

Na perspectiva de Mintzberg (1994) o planeamento estratégico foi encarado como um obstáculo à mudança estratégica nas organizações e que este visava a análise, enquanto a estratégia visava a síntese, e, por conseguinte, dificilmente uma estratégia poderia ser gerada a partir do planeamento estratégico. No entanto, o planeamento estratégico poderia ser utilizado para pôr em prática uma estratégia previamente definida.

A noção de adaptação estava directamente associada à estratégia. Externamente, traduzia-se na escolha do posicionamento dentro da indústria. Internamente, deveria existir coerência na adaptação das actividades internas da firma; a sua configuração deveria permitir que as distintas actividades se complementassem e suportassem mutuamente, a fim de adaptar adequar a empresa ao seu posicionamento. Resumindo, “é a sinergia e coerência interna que tornam possível a execução de uma estratégia bem sucedida”, salientou Porter (1991, pp. 96-117; 1996, p. 63-78).

Apesar do progressivo aumento de qualidade dos produtos, das espantosas ferramentas e técnicas de gestão, *benchmarking*, *outsourcing*, parcerias, processos de reengenharia e etc., muitas empresas viram frustrados os seus esforços para aumentar os lucros da empresa. “Efectividade operacional (EO) significa o desempenho de actividades melhor que os seus rivais”. Obter melhorias na EO seria a condição necessária mas não suficiente para alcançar elevados lucros, segundo Porter (1999, p. 50). As melhorias na EO seriam facilmente imitáveis pelos concorrentes. Por outro lado, a convergência competitiva seria mais subtil e insidiosa, pois, quanto mais melhorias são obtidas, mais imitações surgiriam. Competitividade baseada exclusivamente na EO seria mutuamente destrutiva levando a duelos com elevado desgaste, que limitariam a concorrência.

Os decisores, ao focarem os seus esforços na EO, poderiam, afastar-se das variáveis que proporcionam posições competitivas. Porter (1996, pp. 46-82) alertou que seria necessário distinguir estratégia de EO, não perdendo de vista a ideia de que ambas seriam necessárias para um desempenho superior.

Por fim, o que pode deduzir-se das distintas abordagens e definições mencionadas, a estratégia genericamente aspira à criação condições para “ganhar de terreno” ou “vencer a luta” com os seus rivais, de um forma simplificada, ganhar a competição face aos concorrentes.

### **1.3. O Modelo de Porter**

Considerado o “pai” da estratégia empresarial, professor em Harvard, o norte-americano prémio Nobel da Economia, Michael Porter (1998, p.11) no clássico “Como as forças competitivas moldam a estratégia”, afirmou que a essência da formulação estratégica era lidar com a competição. Seria a estrutura da indústria a ditar as regras da competição entre empresas e influenciar as estratégias a seguir e a performance das firmas. Vasconcelos & Cyrino (2000, p. 24), citando o mesmo autor consideraram que “o posicionamento da firma dentro da indústria era o principal determinante de seu sucesso ou fracasso”. Ao desejar posicionar a sua empresa para enfrentar o ambiente competitivo, da melhor forma melhor possível, ou até mesmo influenciá-lo em seu favor, objectivo principal dos estrategas, estes deveriam conhecer bem os seus meandros.

A indústria influencia a posição dos competidores, pressiona os seus movimentos estratégicos e o grau de conflito dos seus interesses. Assim, a estrutura determina os parâmetros básicos dentro dos quais os movimentos competitivos se dão. No entanto, o que acontecerá no mercado não poderá ser totalmente determinado pela sua estrutura (Porter, 1998, pp. 11-27).

No que respeita à dinâmica da competitividade numa indústria, o economista (ibdem) defendeu que dependia de cinco forças ou factores de rivalidade empresarial: (a) a entrada de novos concorrente, (b) a ameaça de substitutos, (c) o poder de barganha dos clientes, (d) o poder de barganha dos fornecedores e (e) a rivalidade entre os actuais concorrentes.

A “ameaça de novos entrantes” poderia ser mais ou menos severa consoante as barreiras à sua entrada e a reacção dos actuais concorrentes. Perante altas barreiras, um novo concorrente enfrentaria duras retaliações, não constituindo uma séria ameaça ao sector. Pelo que, se tornaria crucial levar em conta as seis grandes barreiras de entrada:

1. Economias de escala: obrigava os novos concorrentes a uma grande escala à partida, caso contrário, estariam perante uma desvantagem de custo.

2. Diferenciação de produto: submetia os novos entrantes a fazer pesados investimentos em publicidade, serviço a cliente, etc., a fim de derrubar os muros que circundavam a identificação com a marca dos concorrentes.
3. Necessidades de capital: as enormes exigências de capital, em particular em irrecuperáveis como publicidade e I&D, limitavam o número de novos entrantes.
4. Desvantagem de custo independentemente do porte: os concorrentes existentes (entrincheirados) poderiam ter vantagens de custo que não estavam acessíveis aos novos entrantes, advindas dos efeitos das curvas de aprendizado e da curva da experiência, de tecnologia proprietária, de acesso a fontes de matéria-prima, de activos adquiridos a bom preço, de subsídios estatais ou de localizações privilegiadas, independentemente do porte dos concorrentes.
5. Acesso a canais de distribuição: a fim de introduzir o produto no mercado, os novos entrantes precisavam encontrar canais de distribuição, p. ex. as cadeias de hipermercados, que poderiam constituir sérias barreiras à entrada. Por vezes, essas barreiras seriam de tal modo elevadas, que o novo concorrente ver-se-ia obrigado a criar os seus próprios canais de distribuição.
6. Política governamental: o governo poderia limitar ou mesmo impedir de forma directa ou indirecta, a entrada de novos concorrentes em sectores controlados por ele controlados.

Para o novo entrante, a preocupação essencial seria ultrapassar as barreiras à entrada. Posteriormente, a sua preocupação seria criar barreiras aos novos rivais.

O “poder de barganha dos fornecedores” poderia ser exercido sobre os intervenientes de um sector, aumentando o preço ou reduzindo a qualidade de um mercadoria ou serviço. Tal poderia levar a que fornecedores poderosos obtivessem elevados lucros. Igualmente, o “poder de barganha dos clientes” poderia ser exercido, pela demanda de maior qualidade, por pressionar a favor da baixa de preços ou por jogar um concorrente contra outro.

Considerava-se um fornecedor poderoso, se:

- Fosse mais concentrado que o sector em actuava ou fosse dominado por poucas empresas;
- O seu produto fosse peculiar ou diferenciado ou se tivesse custos repassados embutidos, ou seja, se houvesse custos fixos a pagar pelos clientes pela troca de fornecedor;
- Não tivesse concorrência no sector;
- Integrasse ou ameaçasse de forma razoável, mais actividades ao seu segmento de negócio;
- O sector não tivesse uma clientela importante ou representativa para o grupo.

No caso do grupo comprador, considerava-se este como poderoso se:

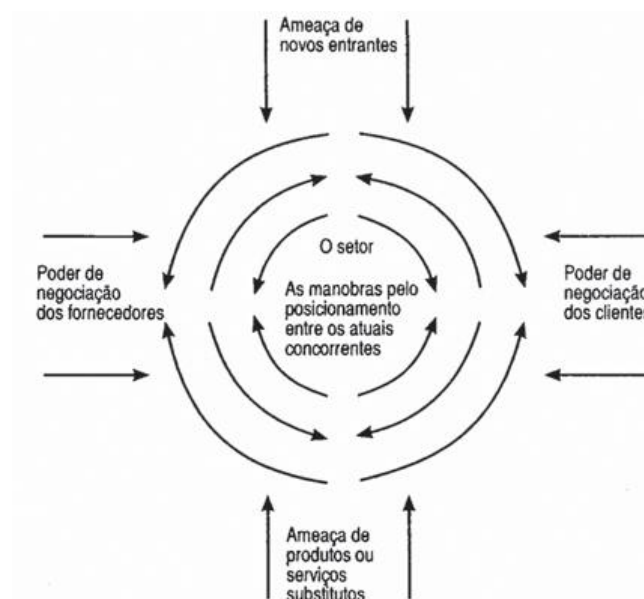
- Fosse concentrado ou fizesse compras de grandes volumes;
- Os produtos que comprasse fossem padronizados ou não diferenciados;
- Os produtos comprados no sector constituíssem um componente do seu produto, representando uma fracção significativa do seu custo;

- Obtivesse baixas margens de lucro, necessitando, assim reduzir custos;
- O produto do sector tivesse pouca importância para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
- O produto do sector não representasse economias para o comprador;
- Houvesse a possibilidade de serem os próprios compradores a produzir o produto comprado no sector.

Cumprir referir que os consumidores tenderiam a ser mais sensíveis a preços, quando o produto em causa não fosse diferenciado, ou quando estes fossem caros relativamente ao seu poder de compra ou ainda, se estes fossem de um tipo em que a qualidade não assumisse importância. No caso dos distribuidores, poderiam ganhar poder de barganha significativo sobre os fabricantes caso conseguissem influenciar as decisões de compra do consumidor. À medida que se alteravam os factores criadores de poder para o fornecedor e para o comprador, em função do tempo ou de decisões estratégicas, o poder destes cresceria ou diminuiria.

Os “produtos substitutos” não somente limitavam as margens de lucro, como reduziam a prosperidade que um sector poderia alcançar quando estes ainda não existiam. Quanto mais atractivo fosse o *trade-off* preço/desempenho do produto substituto, menor seria o potencial de lucro do sector. Os produtos substitutos que merecessem a maior ponderação do ponto de vista estratégico, seriam os que (a) teriam uma propensão de melhoria do *trade-off* preço/desempenho ou (b) fossem produzidos em sectores com altos lucros. Frequentemente, verificava-se a entrada rápida de substitutos, aumentando a competição no sector, resultando na redução de custos e ou na melhoria de desempenho.

Figura 1.1 – As forças que governam a competição num sector



Fonte: Porter (1998, p. 28).

Nesta contextualização, a intensa rivalidade entre competidores, qual corrida pelo posicionamento, estaria relacionada a diversos factores:

- Os concorrentes seriam numerosos e equivalentes em porte e dimensão;
- O crescimento do sector seria lento, propiciando disputas de mercado;
- Existiria uma forte tentação para reduzir preços, os custos fixos seriam elevados ou o produto seria perecível;
- As barreiras à saída seriam elevadas;
- O produto ou serviço não teriam diferenciação ou custos repassáveis;
- O rompimento do equilíbrio oferta-procura no sector levaria à redução de preços ou super capacidade;
- Diferenças de estratégias entre rivais.

Perante o exposto, salienta-se que, com a maturação do sector, a taxa de crescimento diminui, derivando no declínio dos lucros.

Após analisar as forças que afectam competição no sector e as respectivas causas, o estratega estaria apto a identificar as forças e as fraquezas da organização. Neste seguimento, o gestor poderia elaborar um plano de acção que incluísse: (a) o posicionamento da empresa, tirando o melhor partido das suas capacidades perante as forças competitivas; (b) influenciar o equilíbrio das forças no meio, em seu favor, através de acções estratégicas e (c) antecipar mudanças dos factores básicos das forças competitivas, tendo em vista explorá-las e seleccionar a estratégia adequada para o novo equilíbrio das forças no sector.

Relativamente à pressão exercida pelas cinco forças, Porter (1989, p. 12) afirmou que estas determinavam a habilidade das empresas de ganharem, taxas de retorno superiores ao custo de capital, dentro de uma indústria. Esta pressão seria dinâmica, podendo modificar-se consoante a evolução da própria indústria ou das diversas indústrias.

Embora não determinassem tudo o que acontecia num mercado, Porter (1989, pp. 11-27) sustentava que a indústria e a sua estrutura desempenhavam um papel fulcral na competição. Estas influenciavam o posicionamento dos concorrentes e assim como os seus movimentos e o grau dos seus interesses.

Nesta perspectiva, cabe realçar que a análise do posicionamento competitivo das empresas faz-se a partir da percepção dos seus gestores. Oliveira (2004, p.19) argumentou que consoante a percepção dos seus dirigentes, o posicionamento da empresa, permitir-lhe-ia a melhor defesa possível relativamente às forças competitivas, de acordo com as suas capacidades.



## 1.4. Estratégias competitivas genéricas

A ideia de que a estratégia especificaria o tipo de abordagem a utilizar e o enfoque que a empresa deveria utilizar para ser bem sucedida nas distintas áreas estratégicas do negócio foi referida por Oliveira (2004, p.11) citando Ansoff (1999). A estratégia ótima para o sucesso seria a minimização dos custos de forma a poder vender os produtos a um preço igual ou inferior ao dos seus rivais. Deste modo, poderia otimizar-se a participação de mercado da empresa. Este tipo de estratégia ficou conhecida como “estratégia de participação de mercado” ou “posição de mercado”.

Por sua vez, a capacidade de dar resposta às necessidades específicas de um conjunto de clientes, tornou-se um factor crítico de sucesso, tendo a “diferenciação de produtos” passado a ser considerada “estratégia competitiva”.

O mesmo autor (1990), citado por Oliveira (1990, pp. 11-12) apontou três componentes essenciais para a estratégia competitiva:

- Impulso de crescimento: caracterizaria as actividades através das quais a empresa garantiria o crescimento futuro. A formulação de estratégia, implicaria, por um lado, identificar as opções que poderiam gerar êxito naquela área de negócio e, por outro lado, seleccionariam a alternativa que melhor se adaptasse à empresa;
- Diferenciação de mercado: indicaria o modo escolhido pela empresa para se diferenciar dos concorrentes, face aos clientes e a participação relativa de mercado procurado por esta;
- Diferenciação de produto: identificaria a opção da empresa para diferenciar os seus produtos/serviços dos seus concorrentes.

A diferenciação de mercado, resultante da descoberta de que as preferências e gostos dos clientes poderiam ser condicionados e também poderiam ser criadas novas apetências através de publicidade, levou a que a esta abordagem passasse a ser vista como uma estratégia competitiva (Oliveira, 2004, p. 12).

Tendo em vista dotar a empresa de uma posição favorável na indústria, Porter (1999, pp. 27-45; 1989, pp. 1-27) demonstrou existirem três estratégias genéricas que resultavam para a maioria das situações. O autor expôs que estas estratégias proporcionavam à organização a possibilidade de alcançar uma vantagem competitiva numa indústria, através de:

- Liderança baseada em custo: a vantagem de custo adviria da obtenção de um custo associado à execução das actividades de valor mais baixo que o custo da concorrência. A mais clara estratégia implicava uma aposta forte: em economias de escala e de experiência, no controlo apertado de custos, na busca de tecnologia patenteada, na automatização de tarefas que exigiram trabalho intensivo, no acesso privilegiado a matérias-primas, na exclusão



de clientela marginal e na contenção ou eliminação de investimentos em áreas como: investigação e desenvolvimento (I&D), vendas, marketing e publicidade.

A lógica deste tipo de estratégia implicava que a empresa fosse líder no custo dentro da indústria, e não apenas uma entre os vários concorrentes à liderança. Não obstante, a qualidade do produto ou serviço mantinha-se um factor essencial para o sucesso da estratégia. Paralelamente, as margens de lucro elevadas deveriam ser resguardadas. Uma vez que a análise de processos era um factor crítico de sucesso na busca de vantagens competitivas, o redelineamento organizacional na sua estrutura, nos processos produtivos e formas de comercialização, tornou-se fundamental.

- **Diferenciação:** esta estratégia implicava a busca de características vistas como ímpares. O posicionamento deveria ser singular, em resposta às necessidades consideradas importantes por parte dos compradores. Elevados níveis de diferenciação, proporcionariam à empresa a recompensa do “preço-prémio”, ou seja, margens de lucro consideráveis. Em adição, a lealdade do cliente à marca, reduzia a sua sensibilidade ao preço.

Cada indústria possuiria os seus próprios meios de diferenciação, que poderiam variar entre as ferramentas de marketing, o próprio produto, o modo de entrega, entre outros factores.

A fim de garantir a sustentabilidade da diferenciação, a empresa deveria ser um competidor acima da média dentro da indústria, mantendo o seu preço elevado, de forma que as suas margens de lucro também o fossem, ao mesmo tempo que os custos adicionais relativos à singularidade do produto se mantiveriam inferiores. Em consequência, o diferenciador deveria garantir o controlo dos custos relativos às áreas que não afectassem a diferenciação. A paridade de custos deveria ser mantida em relação aos concorrentes. Por outro lado, a empresa deveria procurar continuamente factores de diferenciação, tendo em vista a manutenção da vantagem competitiva.

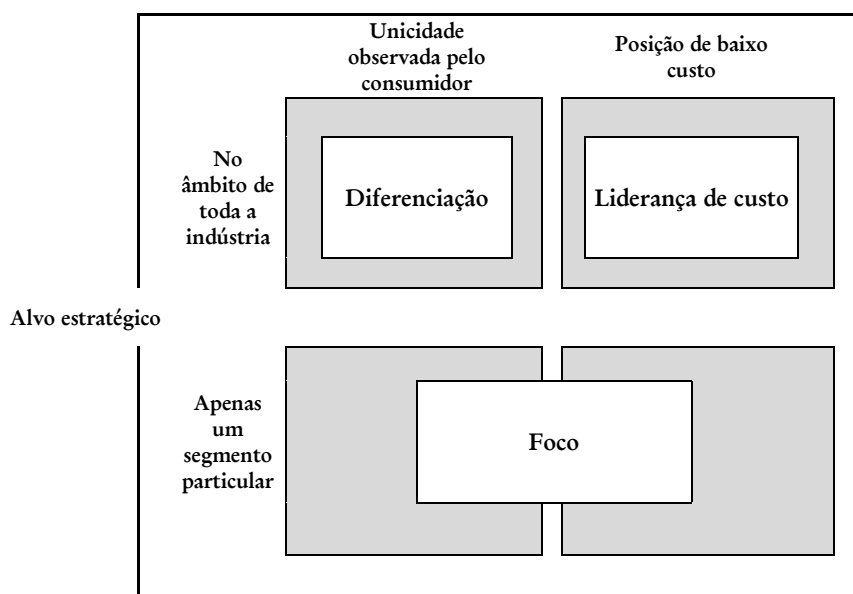
Ao dispor de um produto diferente dos seus concorrentes e difícil de imitar ou substituir, a empresa criaria barreiras à entrada de outros competidores e baixaria o poder negocial, tanto de clientes como de fornecedores. Dessa forma, a empresa poderia enfrentar com sucesso as forças competitivas da indústria.

- Foco: esta estratégia consistia em seleccionar um segmento dentro da indústria e atendê-lo, em exclusividade, o melhor possível. Buscar-se-ia a vantagem competitiva no segmento alvo, apesar de o competidor não dispor de vantagem competitiva genérica.

Com duas variantes estratégicas, custo ou diferenciação, ambas baseavam-se em diferenças entre segmentos-alvo de um concorrente e outros segmentos dentro da indústria. O foco no custo procurava vantagem de custo no segmento alvo. Enquanto o foco na diferenciação explorava as necessidades especiais dos compradores em alguns segmentos-alvo da indústria. Tratava-se de aproveitar a sub-otimização de um segmento de mercado, por parte de algum concorrente cujos alvos seriam amplos.

Desde que os concorrentes seleccionassem segmentos-alvo distintos dentro de uma indústria, normalmente haveria espaço para diversas estratégias de foco sustentáveis. Importava, pois eleger o segmento-alvo mais adequado dentro de uma indústria.

Figura 1.2 – Três estratégias genéricas



Fonte: Adaptado de Zaninelli (2007, p. 36).

Relativamente às estratégias genéricas de Porter, Peng (2008, p. 57), sugeriu tratar-se duma visão baseada na indústria, que, segundo o seu próprio autor, não as identificava como um modelo, mas como um *framework* (quadro geral). Tratava-se de um trabalho bem sucedido que permitiria identificar importantes variáveis e levantar questões relativas à indústria, sem se ter dado respostas definitivas. A abordagem da visão baseada na indústria, disponibilizava

“fundamentos sistemáticos” para a análise, quer da própria indústria, quer dos seus competidores.

Apesar da simplicidade do paradigma das estratégias genéricas de Porter, na perspectiva de Freire (2008, pp. 224-235), este apresentava algumas limitações, por não levar em consideração alguns aspectos fundamentais:

- Multiplicidade de diferenciação – este conceito reunia uma enorme variedade de aspectos que deveriam ser analisados individualmente. As empresas poderiam diferenciar a sua oferta, de diversas formas, competindo mutuamente em diferentes variáveis que agregavam valor.
- Posição competitiva: consoante as distintas posições competitivas, estas deveriam seleccionar diferentes estratégias, adequadas à sua robustez.
- Diversidades de segmentação: a fim de implementar estratégias de foco, diferentes empresas poderiam posicionar-se em distintos segmentos, sem serem, no entanto, afectadas por outros competidores, dentro do mesmo espaço.
- Distinção exagerada entre custos e diferenciação - uma empresa não teria necessariamente que escolher entre estratégias de baixo custo e diferenciação. Nas tecnologias de informação, os recursos disponíveis no mercado em áreas como a automação, as técnicas de produção, com o *just-in-time*, permitiriam ao fabricante simultaneamente alcançar liderança de custos, garantir qualidade e aumentar a flexibilidade. Estas condições permitiriam ao concorrente adicionar estratégias de diferenciação.

Neste sentido, Freire (2008) propôs um modelo adaptado das estratégias genéricas, onde a empresa escolheria, para cada segmento da matriz produtos-mercado e quais as vantagens competitivas deveriam ser adoptadas, conforme a figura 3.

Figura 1.3 – Modelo adaptado das estratégias genéricas

		Liderança de Custos	
		Reduzida	Elevada
Diferenciação	Elevada	Pura diferenciação	Diferenciação com liderança de custos
	Reduzida	Indistinção	Pura liderança de custos

Fonte: Adaptado de Freire (2008, p. 232).

Este modelo sugeria a adopção, a prazo, da estratégia “diferenciação com lideranças de custos. Esta opção baseava-se no argumento de ser esta a estratégia a que conferia maior competitividade sustentada. Todavia, para alcançar simultaneamente liderança de custo e diferenciação era possível optar por um dos três caminhos:

- Baixar custos sem piorar a diferenciação;

- Simultaneamente, baixar custos e melhorar a diferenciação;
- Melhorar a diferenciação sem aumentar custos.

Ainda assim, este modelo manteria o constrangimento de não permitir identificar vectores de diferenciação distintos entre os diversos concorrentes numa indústria. Esta limitação dificultava o reconhecimento das orientações estratégicas específicas de cada competidor, impossibilitando a indicação do seu posicionamento relativo no quadrante. Por esse motivo, este autor sugeriu que este modelo deveria ser complementado pela análise do “modelo dos factores críticos de sucesso”, onde os diversos concorrentes em cada segmento do mercado deveriam posicionar-se de acordo com o seu desempenho relativo às variáveis fundamentais ao sucesso do empreendimento.

Figura 1.4 – Modelo dos factores críticos de sucesso

		Factor crítico de sucesso B	
		Bom desempenho	Mau desempenho
Factor crítico de sucesso A	Bom desempenho	Posição intermediária	Posição ideal
	Mau desempenho	Posição indesejável	Posição intermediária

Fonte: Adaptado de Freire (2008, p. 234).

Este modelo expôs simultaneamente a competitividade relativa de cada competidor, bem como as variáveis estratégicas que necessitavam de melhoria para o alcance de posições competitivas a médio e longo prazo, dado que os factores críticos de sucesso diferiam em cada segmento do mercado.

A utilização de modelos estratégicos, poderia contribuir para a escolha da estratégia e posicionamento a adoptar pela empresa. No entanto, os gestores teriam a última palavra nessas decisões, devendo ter-se em conta diversos aspectos: (a) o sucesso das empresas seria determinado pelo desempenho seu desempenho em competição, (b) todos os modelos teriam limitações e (c) seria necessário ter em conta se o modelo aplicado respeitava a linha estratégica da empresa.

No que toca a gestão das organizações, Gold & Campbell (2005, p. 35) citando os gurus da estratégia, acreditavam que não existir apenas uma maneira única e melhor de o conseguir. Pelo contrário, a melhor estratégia dependia sempre das necessidades e natureza do negócio, dos estilos dos gestores, assim como dos objectivos traçados.

Igualmente, no planeamento estratégico, diversos autores como Porter, Mintzberg e Ohmae, entre outros, defenderam em uníssono, não existir uma receita única, capaz de definir a melhor estratégia para uma empresa se posicionar no sector. Ressalvando-se, porém a importância da análise profunda do sector onde a organização actua.

Concluindo, para obter um desempenho excepcional, as empresas precisam vencer a concorrência. Os decisores deverão gerir as suas empresas no sentido da singularidade, desenvolvendo competências que as distingam dos outros competidores, em suma, devem criar vantagem competitiva, como afirmou Panjack Ghemawat (1998, p. 29).



## Capítulo 2 – VANTAGEM COMPETITIVA

---

### 2.1. Introdução

O posicionamento, anteriormente visto como o coração da estratégia, passou a ser rejeitado por ser demasiado estático mediante a dinâmica dos mercados e das mudanças tecnológicas. Os concorrentes poderiam copiar as posições de mercado, fazendo com que a vantagem competitiva (VC) fosse, no mínimo, temporária (Porter, 1996, p. 61).

De acordo com Porter (1989, p. 2; 1999, p. 331), VC, seria o resultado da capacidade da empresa de realizar eficientemente o conjunto de actividades necessárias para obter um custo mais baixo que o dos seus competidores ou de organizar essas actividades de um forma única, capaz de gerar um valor diferenciado para os compradores.

Vasconcelos & Cyrino (2000, p. 24), citando Porter (1989), acrescentaram ainda, que apenas dois factores determinariam a VC: as condições iniciais e a escolha dos dirigentes. Os activos acumulados pela organização ao longo do tempo caracterizavam as condições iniciais.

Em consonância com Porter, Freire (2008, p. 224) defendeu que se a taxa de rentabilidade da empresa fosse superior à média da indústria num dado segmento ou mercado, a longo prazo, possui VC. O tipo de VC a explorar pela empresa, tendo em vista superar os concorrentes dentro do segmento escolhido deveria ser determinado após definir o âmbito de actuação da firma.

Estrategicamente, a empresa deveria efectuar escolhas de posicionamento dos produtos e dos mercados, assim como das armas a utilizar no campo de batalha da competição, ou seja, seleccionaria quais as vantagens competitivas a adoptar como estratégia (António, 2006, p. 28).

A escolha de uma posição exclusiva, não seria suficiente para garantir vantagem sustentável, atestou Porter (1999, pp. 48-64), embora o posicionamento da empresa dentro da indústria, fosse o principal determinante do seu sucesso ou fracasso na competição. E acrescentou, o objectivo estratégico era encontrar a posição dentro da indústria, onde a empresa pudesse melhor defender-se contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. A construção de barreiras à entrada de outros competidores na indústria seria a melhor forma de impedir a diminuição das margens de lucro. Por essa razão, os monopólios e os oligopólios eram as indústrias mais atractivas.

Na perspectiva de Barney (2001, p. 99) a teoria baseada em recursos fundamentava-se no argumento de que as empresas poderiam obter VC sustentável, através da implementação de estratégias que fomentem as suas forças, respondendo às oportunidades ambientais e neutralizando as ameaças externas evitando as suas fraquezas.

António (2006, p. 31) afirmou que as estratégias baseadas em recursos fundamentavam-se na ideia de que “a empresa mais competitiva era aquela que detinha os recursos mais valiosos e sabia explorá-los melhor”. O mesmo autor, citando uma das primeiras estudosas desta abordagem, Edith Penrose (1959) referindo-se ao conceito de empresa como “um conjunto de recursos produtivos”, citou que as VC da empresa baseavam-se nos seus recursos e competências que se fizessem representar pelos seus activos tangíveis e intangíveis. Segundo a professora, no que respeita aos recursos e competências, cada empresa possuía as suas idiossincrasias.

Como responsável pela competitividade, Prahalad & Hamel (1998, pp. 293-316) apontaram a capacidade de as empresas desenvolverem competências que não pudessem ser antecipados, “As competências essenciais são fonte geradora de desenvolvimento de novos negócios.” A curto prazo, transformar uma VC numa vantagem sustentável exigiria que os recursos fossem de natureza heterogénea e não perfeitamente móveis (Peteraf, 1993, p. 80). Efectivamente, tratava-se de recursos valiosos que não eram nem perfeitamente imitáveis nem substituíveis sem grande esforço (Barney, 2001, p. 117).

A VC teria origem em inúmeras actividades numa empresa e emergiria da forma pela qual as empresas se organizavam e realizavam as distintas actividades, sendo que cada uma delas poderia colaborar para redução de custos ou como base para a diferenciação. Todas as actividades dentro da cadeia de valores contribuiriam para o valor compreendido pelo comprador.

Uma das ideias básicas da estratégia era a compatibilidade entre políticas funcionais. Esta “bloqueia os imitadores, criando uma cadeia que é tão robusta quanto, o elo mais forte” (Porter, 1999, p. 68; ibidem, p. 73). Tratava-se de um aspecto relevante para a VC, dado que actividades, mesmo que por vezes discretas, afectavam outras. Por exemplo, uma força de vendas sofisticada poderia conferir grandes vantagens quando o produto da empresa incorporasse tecnologia avançada e a abordagem de marketing enfatizasse a assistência e suporte ao cliente.

Segundo Porter (1999, pp. 69-71), existiriam três tipos de compatibilidade, apesar de não serem mutuamente exclusivas:

- Consistência: entre cada actividade e toda a estratégia. Assegurava que a VC das actividades se acumulassem, evitando estas se desgastassem. Facilitava a comunicação da estratégia, aos clientes, funcionários e accionistas, melhorando a implementação da filosofia da empresa.
- Reforço: o valor competitivo individual das actividades não deveria ser separado do todo.
- Esforço de optimização: basicamente, a troca de informação e coordenação entre actividades permitiria eliminar redundâncias e minimizar desperdícios. A outros níveis as escolhas do *desing* de produto, poderia eliminar a necessidade de serviço pós-venda, ou permitiria aos clientes serem eles próprios a fazê-lo.



De qualquer forma, em todos os tipos de compatibilidade, “o todo” contava mais que as partes. A VC desenvolveu-se à parte de todo o sistema de actividades. A compatibilidade entre actividades reduziria custos ou aumentaria a diferenciação. Além disso, o valor competitivo individual das actividades, ou competências, capacidades e recursos não poderia ser apartado do sistema estratégico.

Compatibilidade estratégica entre actividades revelava-se fundamental, não somente para a VC, como também para a sustentabilidade da mesma, dado que seria mais difícil para um concorrente corresponder a um conjunto de actividades interligadas do que simplesmente imitar uma abordagem de força particular, corresponder a uma tecnologia de processo, ou reproduzir um conjunto de características de produto. Era essa compatibilidade entre as actividades da empresa que criaria e produziria incentivos para aumentar a efectividade operacional, dificultando ainda mais, a imitação.

A escola austríaca dava ênfase à mudança, ao papel do empreendedor e à inovação como veículo perturbador do equilíbrio do mercado, num processo de “destruição criativa” Shumpteriana, que permitia à empresa ter “lucros excepcionais”. Os processos de mercado, destacados por Kneizer baseavam-se em aspectos como (a) competição (b) conhecimento e descoberta (c) incentivos e recompensas e (d) preços de mercado. De acordo com estes estudiosos manter uma rentabilidade elevada implicava a existência de estratégias de inovação permanentes, ressaltando a importância dos “factores inobserváveis”, os quais eram subjectivos e de difícil imitação. Dessa forma, as empresas poderiam sustentar um desempenho superior e garantir VC (Vasconcelos & Cyrino, 2000, pp.30-35).

Na obra “Strategor” os autores Anastassopoulos, Détrie, Santi *et al.* (2000), afirmavam que “a construção de VC operava-se a partir das características do contexto concorrencial e residia na afectação dos recursos da própria empresa, da maneira como teriam sido concebidas e arquitectadas as diferentes etapas da cadeia de valores”.

Michael Porter (1998, pp. 31-32) defendia que a obtenção e sustentação da VC por parte das empresas estava dependente da compreensão da sua cadeia de valores e do modo como esta se enquadrava nela. A cadeia de valores (CV) era reconhecida por este autor (*ibidem*, 1989, p. 23) como um “instrumento básico para diagnosticar VC e encontrar maneiras de intensificá-la”. Logo, a análise da CV era fundamental para a identificação de fontes de VC.

## **2.2. A cadeia de valor no desenvolvimento de estratégias competitivas**

O valor criado por uma empresa era medido pela quantidade de compradores dispostos a pagar um determinado preço por um produto ou serviço. A rentabilidade da empresa advinha da diferença positiva entre valor gerado e o custo de desenvolver funções para a criação de valor, como, produção, marketing ou aquisição. Tendo em vista adquirir VC, a organização

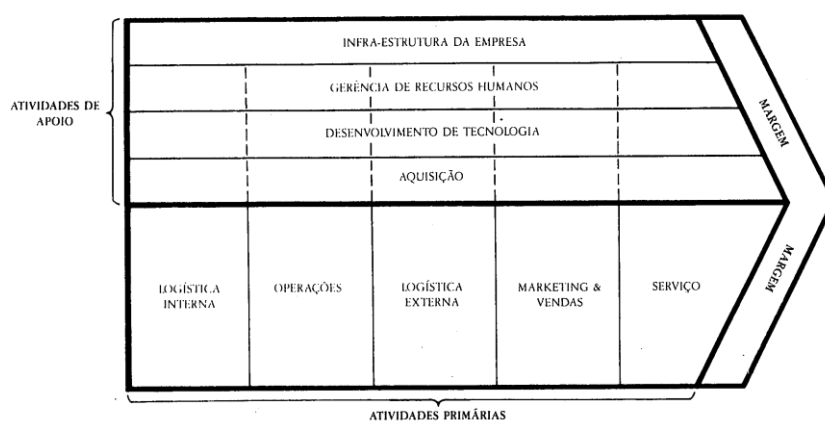
deveria desenvolver formas de criação de valor a um custo inferior ao dos seus adversários ou desenvolvê-las de modo a que gerassem diferenciação e um preço superior (Porter, 1989, p. 34-48; Ramos, 1995, p. 52; Hill & Jones, 1996, p. 133; Vasconcelos & Cyrino, 2000, p. 22; Oliveira, 2004, p. 17; Freire, 2008, p. 224). Em suma, deveriam seguir-se as estratégias anteriormente mencionadas nestes estudos.

As empresas seriam o resultado de um conjunto de actividades executadas para projectar, fabricar, comercializar, entregar e sustentar os seus produtos ou serviços. A cadeia de valor (CV) de uma organização era identificada por Porter & Millar (1999, p. 85), no artigo “Como a Informação proporciona vantagem competitiva”, como um conjunto de actividades interdependentes coligadas através de elos. Tratava-se de uma estrutura que permitia identificar todas essas actividades e a forma como estas afectavam quer os custos da empresa, quer o valor entregue aos compradores. Neste processo, as tecnologias de informação teriam um papel de destaque, por possibilitarem a interligação entre as distintas actividades e permitirem a disponibilização de dados em tempo real, tanto internamente como externamente à empresa (Porter, 2001, p. 14).

O modo como a empresa executava as distintas actividades de forma individual e a sua cadeia de valores (CV) espelhavam a história, a estratégia, o método de implementação da estratégia e a economia das suas distintas actividades. Embora pudessem existir CV similares entre os rivais dentro de uma indústria, frequentemente, estas eram distintas. Essas diferenças nas CV dos concorrentes seriam fontes básicas de VC. As cadeias deveriam ser compreendidas dentro do contexto da cadeia da unidade empresarial como um todo.

O conjunto das distintas actividades de gestão de uma empresa poderia representar-se por uma “cadeia de valor genérica”, conforme representada na figura 2.1.

Figura 2.1 – Cadeia de valor genérica



Fonte: Adaptado de Porter (1998, p. 35).

As diferentes actividades dentro da CV dividiam-se em dois grupos: primárias e de apoio. As primeiras associavam-se à criação do produto, comercialização, marketing, entrega e assistência pós-venda. As segundas, ou de apoio, eram as tarefas funcionais que

possibilitavam levar a cabo as primeiras como administração de materiais, recursos humanos, investigação e desenvolvimento (I&D) e infra-estruturas que eram funções de infra-estrutura geral de apoio a outras actividades. Dentro destas funções, destacava-se a alta gerência, através da liderança poderiam constituir, de forma consciente, a infra-estrutura da empresa, contribuindo para o desempenho das diferentes actividades criadoras de valor (Hill & Jones, 1996, pp. 133-135).

Cada uma das distintas actividades teria custos associados, pelo que, deveria contribuir para a criação de valor para o comprador. Para tal, era imprescindível identificar o modo de alinhamento das diversas actividades com a estratégia da empresa, identificando cuidadosamente aquelas de maior relevo do ponto de vista estratégico por terem um impacto directo no reforço das competências centrais da organização nos factores críticos de sucesso do negócio. Por outro lado, as actividades menos importantes, do ponto de vista estratégico, deveriam estar devidamente bem integradas com as áreas cruciais, visando garantir a competitividade global da empresa (Porter, 1998 pp. 31-55; Freire, 2008, pp. 496-497).

Segundo Porter (1998, pp. 31-32) as CV difeririam entre empresas, podendo divergir em escopo competitivo, o que poderia ser fonte de VC. A orientação para uma parte de um segmento dentro de uma indústria permitiria o ajuste da CV da empresa, possibilitando-lhe reduzir custos ou diferenciar-se em relação aos seus rivais. Por outro lado, a ampliação ou o estreitamento era a peça chave na obtenção de VC.

Da compreensão da CV e do modo como a empresa se enquadrava no seu sistema de valores geral dependeriam a obtenção e sustentação de VC Porter (1989, pp. 31-33). “Tudo aquilo que uma empresa faz deveria ser classificado como actividade primária ou de apoio” Porter (1998, p. 41). Cada categoria dentro da CV poderia ser dividida em distintas actividades consoante o seu valor fosse mais ou menos relevante. Por exemplo, actividades cujas tecnologias ou economias sejam distintas deveriam ser isoladas. O economista considerava como princípios de desagregação das actividades: (a) economias diferentes, (b) alto potencial de diferenciação e (c) representam uma porção significativa do custo. Segundo este autor, “as empresas obteriam quase sempre VC por meio de uma redefinição dos papéis das actividades tradicionais”.

A CV seria composta por um conjunto de blocos de construção de VC ou actividades de valor inter-dependentes. Esses blocos estariam ligados por “elos” de vários tipos e que poderiam resultar em VC de duas formas distintas: optimização e coordenação. A habilidade para coordenar os “elos”, normalmente resultava na redução de custo ou na diferenciação. Os “elos” deveriam: ser numerosos, ser subtis, passar despercebidos e ser cruciais para a VC, podendo ser comuns a várias empresas. Os mais óbvios seriam aqueles entre as actividades de apoio e as primárias, representados a tracejado na figura 2.1. Aqueles que uniam actividades de distintas categorias seriam os mais difíceis de identificar. A identificação de elos era, portanto, um processo de procura das formas pelas quais as actividades de valor seriam afectadas por outras.

Os elos também poderiam ser “verticais”, tratava-se dos que ligavam as CV da empresa às dos fornecedores e dos canais. Similarmente aos outros, a forma como as actividades do fornecedor ou do canal eram executadas afectavam o custo ou o desempenho e vice-versa. Frequentemente ignorados, estes elos proporcionavam à empresa, oportunidades de aumento da VC. O poder de barganha dos fornecedores resultava na divisão de benefícios, reflectindo-se nas margens da empresa. Deste modo, na obtenção de VC, tanto a coordenação como fornecedores quanto a negociação com estes eram importantes (Porter, 1998, pp. 46-47).

Igualmente, os compradores também possuiriam cadeias de valores, em que o produto de uma empresa era o insumo comprado pela cadeia dos compradores. A “diferenciação” teria a sua origem na forma como a CV de uma empresa estava relacionada à do seu comprador, resultando na criação de valor para este.

As inter-relações entre elos poderiam resultar em VC, dado que, uma empresa poderia tirar partido de benefícios de escopo internamente ou externamente, formando coalizões ou alianças de longo prazo que não implicassem fusão total, como licenças, sociedades por quota de participação ou contratos de fornecimento. Estas associações implicavam a coordenação e a partilha da CV, resultando na ampliação do escopo da cadeia da empresa.

O escopo competitivo (EC) poderia resultar numa VC, ao delinearem a economia e a configuração da CV da empresa. A amplitude do escopo dever-se-ia aos concorrentes visto que uma indústria poderia ser segmentada de inúmeras maneiras e existirem múltiplas formas de integração e de se inter-relacionarem. A CV seria afectada por quatro dimensões distintas do EC, como: (a) escopo vertical, (b) escopo do segmento, (c) escopo de indústria e (d) escopo geográfico. A empresa poderia criar VC através do ajuste da sua CV a um segmento de produtos ou pela exploração de inter-relações geográficas num atendimento de segmento a nível mundial. Ou, também, poderia optar pela exploração das inter-relações com indústrias análogas ou de forma vertical os seus compradores ou até mesmo com os seus fornecedores. Essa exploração, por parte da empresa, das inter-relações na busca de vantagens, poderia ser feita de uma forma mais ampla, firmando coalizões<sup>1</sup>, com empresas independentes. Estas coalizões, que poderiam ser verticais ou horizontais, eram formas de ampliar o escopo sem ampliar a empresa. Tratava-se de partilhar actividades de forma a obter vantagens de custo ou diferenciação, permitindo uma coordenação entre elos da CV, sem que houvesse uma integração real. A CV de uma empresa era delineada pela sua estrutura industrial, reflectindo as cadeias de valores colectivas dos seus concorrentes (Porter, 1989 pp. 48-55).

Em resultado de um estudo envolvendo duas centenas de empresas brasileiras, relativamente ao reposicionamento das empresas nas CV, Resende (2001, p. 1), demonstrou que sendo uma decisão altamente estratégica, o posicionamento na CV levava à competitividade sustentada das empresas ou ao seu desaparecimento, na falta de importância na CV.

---

<sup>1</sup> Acordos de longo prazo.

Resende (2001, pp. 4-5) apontou ainda três parâmetros que sustentavam as suas conclusões:

1. Movimentos de reposicionamento na CV: reflectiriam a dinâmica temporal dos processos de desligamento ou de incorporação de actividades no conjunto que formava o escopo ou grupo total de actividades corporativas.
2. Escopo de actividades: “caracterizava-se pelo conjunto de actividades que em determinado momento seriam totalmente controladas pela empresa”. O “controlo total” implicava que as empresas respondessem operacionalmente pela totalidade das actividades, sem quaisquer alianças ou parcerias. Enquanto o “controlo estratégico”, caracterizava-se pela “terciarização supervisionada”.
3. Momentos de escopo: “serviria para criar um ambiente comparativo entre os vários momentos de reposição na CV dos diversos sectores”. Ao haver um deslocamento, entre faixas de escopo, seriam incorporadas novas actividades e outras seriam abandonadas. Este diferencial poderia medir-se monetariamente.

Johnson & Scholes (1993, p. 152) consideravam a análise de recursos um importante meio de acesso às capacidades estratégicas das organizações, essenciais quando os gestores necessitavam fazer escolhas melindrosas relativas ao futuro estratégico. Tradicionalmente, esta discussão tinha-se focado na análise dos pontos fortes e fracos. O conceito da CV era especialmente útil ao entendimento das capacidades estratégicas da empresa, concentrando-se nas actividades de valor e nos seus elos de ligação.

Embora muitos competidores pudessem adoptar estratégias semelhantes, aqueles que conseguissem fazer a melhor integração entre os distintos conjuntos de actividades na cadeia de valores, poderiam garantir a longo prazo uma posição estratégica sustentável. Em suma, “o grau de adequação ente o sistema de actividades de uma empresa e a sua estratégia, era decisivo para o desempenho competitivo da organização” (Freire, 2008, p. 498).

A construção de VC sustentável deveria assentar na melhoria contínua e simultânea da CV, pelo reforço dos diversos elos da cadeia e das suas ligações. Cada função da CV deveria ser analisada individualmente, respeitando a sua lógica estratégica dentro do seu próprio universo concorrencial específico e dos seus mecanismos de evolução de custos, tendo em vista encontrar relação de competitividade óptima (Anastassopoulos *et al.*, 2000, pp. 47-53).

### **2.3. Vantagem competitiva sustentável**

Emerson (séc. XIX) *apud* Pankaj Ghemawat (1998, p. 29), “se um homem fizer uma ratoeira melhor que a do seu vizinho, mesmo que ele tenha construído a sua casa na floresta, o mundo fará uma trilha de terra batida até sua porta”. A ideia central era que a gestão das empresas deveria ser orientada à singularidade, desenvolver competências que as distinguíssem dos

concorrentes, criaria VC. O facto de a escolha de uma posição exclusiva, não ser suficiente para garantir vantagem sustentável, segundo Michael Porter (1999, p. 48; ibidem, p. 53; ibidem, p. 64), e dado que, “uma invenção leva a outra, e se não houver impedimentos, os rivais poderão imitar ou até mesmo melhorar um invento” Ghemawat (1998, p. 29), induzia à conclusão de que era essencial trabalhar no sentido da sustentabilidade da VC. Em concordância, Porter (1989, pp.17-18) assumiu que a necessidade da sustentabilidade para que uma estratégia genérica pudesse levar a um desempenho superior face aos concorrentes.

A respeito da competição e das suas ameaças, Ghemwat (1998, pp. 29-30) salientou três aspectos a reter:

1. Inovação de produto: o segredo sobre novos produtos, conseguiria ser mantido em cerca de 70 por cento, no período de um ano após o seu desenvolvimento. Patentear o produto, em geral, não evitaria a imitação que custava menos um terço que o desenvolvimento de um novo, além de ser um terço mais rápido a ser implementado.
2. Marketing: ao recurso a estas ferramentas, era atribuído o maior potencial dado ser mais difícil de imitar. No entanto, os concorrentes costumavam reagir ajustando o marketing-mix, que resultaria em reacções intensas como contra-jogadas que se anulavam.
3. Produção: Os novos processos produtivos seriam ainda mais difíceis de proteger que os novos produtos. Assim como melhorias incrementais, também seriam vulneráveis, 60 a 90 por cento dessa aprendizagem era transmitida aos rivais.

Daqui se retém que as VC não estavam seguras, pois poderiam ser duplicadas. Ghemawat (1998, p. 31) sustentava que, apesar de todas as VC não serem exclusivas, existiam alguns tipos de vantagens que eram sustentáveis, a saber:

- Porte no mercado alvo: era um tipo de vantagem que se baseava no facto de o mercado ser finito e que apenas poderia existir se houvesse factores económicos de larga escala, baseados em escala, experiência e escopo.
- Acesso preferencial a recursos ou clientes: os concorrentes acabavam por ser afastados por assimetria de investimento. A vantagem de logo prazo sobre os outros competidores era imposta através de contratos de vigência, de propriedade ou por mecanismos automáticos, como custos repassáveis.
- *Know-how*: o acesso superior a informação oculta poderia traduzir-se em benefícios de escala e de experiência. Neste caso, o custo e o risco, geralmente serviriam de barreira à imitação. Portanto, para assegurar a VC, o *know-how* deveria ser mantido em segredo.
- Insumos: o suprimento de insumos preferenciais era limitado em termos de VC e as vantagens de acesso eram vulneráveis devido aos possíveis deslocamentos da disponibilidade ou do preço. Portanto, ligar insumos poderia conduzir a VC sustentável se a empresa pudesse usá-los favoravelmente.

- Mercados: além da chamada “integração vertical” e de acesso preferencial a insumos ou contractos, outros mecanismos se impunham, como, relacionamentos, custo repassados eram são muito sensíveis às preferências do consumidor. Havia que ter atenção a: (a) pequenas mudanças, (b) desbaste de custos repassáveis ou (c) minar relacionamentos.

Por vezes, os concorrentes seriam impedidos de se moverem nas suas posições competitivas, pois a posição de alguns rivais poderia fundamentar a sua, devido a algumas razões como:

- Defesa: se os concorrentes estivessem fixos a investimentos feitos no passado ou os concorrentes ameaçados pela imitação tomassem posições de defesa, deixariam caminho aberto para os inovadores assumirem a liderança.
- Atraso de resposta: entre negócios com eficiência semelhante, o concorrente mais ágil poderia contar com atraso no tempo de resposta do rival, proporcionando-lhe um período de sustentabilidade. As vantagens ampliar-se-iam com o tempo, assim como ofereceriam oportunidade para criar novas. Os tempos de resposta poderiam variar entre dias, semanas, meses, anos e até mesmo décadas, consoante o tipo de estratégia em causa. Sobre o tempo, a propósito da estratégia da Atlas, Salk (1998, p. 95), afirmou “o atraso adicional na resposta somente aumenta a dianteira insuperável que o ataque indirecto baseado no tempo criou”.
- Política governamental: a intervenção governamental afectaria o comportamento do mercado, fosse através de patentes, leis *anti-trust* ou concessões. De realçar, que estava no mesmo lado político que o do governo poder possibilitar explorar uma posição sustentação de VC.

Cabe destacar um conjunto de aspectos que afectam a sustentabilidade da VC e que não devem ser descurados pelos gestores:

- Os gestores não devem ignorar vantagens contestáveis – a fim de evitar a desvantagem competitiva, as vantagens aparentemente efémeras não deve ser ignoradas, pois podem vir a sobreviver;
- A distinção entre vantagem contestável e sustentável, é uma questão de grau - a elevada sustentabilidade deve-se a um conjunto de vantagens e não apenas a uma ou a uma única vantagem com poucas ou nenhuma ameaças;
- Para criar uma vantagem sustentável, a empresa deve antecipar-se aos concorrentes ou que estes tenham um leque diminuto de escolhas – quando o sector passa por mudanças profundas, como as tecnológicas, disponibilidade de insumos ou padrões de procura, são alturas chave para ocupação de posições no mercado. Deve observar-se atentamente o mercado, e, ao existirem mudanças é chegado o momento de agir onde a empresa detenha mais trunfos;
- Nem todos os sectores apresentam iguais oportunidades para a sustentação de vantagem – sectores que evoluem de forma gradativa oferecem oportunidades de maior sustentabilidade que os sectores que passam por mudanças tecnológicas profundas ou de demanda. As-



sim como a sustentabilidade é mais acessível em sectores onde existem mais do que uma estratégia dominante, dado que os competidores podem ter estratégias distintas.

No que respeita à sustentabilidade da VC, Leite & Porsse (2003), advogavam que esta dependia da capacidade de identificação, construção e alavancagem de novas competências, implicando que a aprendizagem organizacional fosse uma variável crítica para a estratégia competitiva. Porter (1989, p. 9) apontou a VC sustentável como sendo a base de um desempenho acima da média, no longo prazo.

Por fim, alcançar a sustentabilidade envolvia várias decisões sobre o grau de comprometimento da empresa para a competição. A reter, também, a ênfase na flexibilidade para que a competição fosse eficaz (Ghemawat, 1998, pp. 39-40).

## **2.4. Recursos, competências e capacidades dinâmicas**

Diversamente da visão industrial, a visão baseada em recursos, *Resource Based View* (RBV) centrava-se nas forças e fracassos internos da organização, sendo estes responsáveis pelo seu sucesso ou insucesso (Peng, 2008, p. 13). Esta visão integrava o paradigma económico *Resource-Conduct-Performance* (RCP) em que a VC era explicada por factores internos, recursos específicos da empresa. Esta visão opunha-se à Teoria do Posicionamento Estratégico de Porter dentro do paradigma *Structure-Conduct-Performance* (SCP) em que a VC devia-se a factores externos à empresa, como a estrutura da indústria ou aos mercados, numa abordagem de fora para dentro (Forte & Moreira, 2007).

Tendo por base os estudos de Edith Penrose nos anos 50, e mais tarde por Wernerfelt (1984; 1995), entre outros, a RBV fundamentava-se no argumento de que a base para uma VC de uma empresa residia essencialmente na aplicação dum conjunto de recursos valiosos à disposição da empresa que não eram nem perfeitamente imitáveis nem substituíveis sem esforço significativo. (Barney, 2001, p. 99).

Segundo Thiergaten & Alves (2008, p. 62), Penrose descrevia a empresa como um “conjunto de recursos produtivos”, em que os recursos e capacidades representavam as competências distintivas da empresa, que eram os seus activos tangíveis e intangíveis.

Mais recentemente, em 1984 Wernerfelt, escreveu um artigo publicado no *Strategic Management Journal*, intitulado “*A resource-based view of the firm*”, que viria a ser premiado mais tarde, postulava que o desempenho da empresa a nível competitivo estava mais relacionado com os seus recursos do que com as características da indústria ou do sector onde actuava.

Os “recursos da empresa” foram referidos por Barney (2001, p. 101) como o conjunto de todos os activos da empresa, tais como: capacidades, processos organizacionais, informação,



conhecimento, atributos da organização, etc., por ela controlados e que permitiam conceber e implementar estratégias que permitam melhorar a sua eficiência e a eficácia. Este autor (1991), como citado por Barney, Wright & Ketchen (2001, p. 625), advogava que a VC sustentável resultava dos recursos e capacidades controlados pela empresa, que eram raros, valorizáveis, não substituíveis e imperfeitamente imitáveis. Esses recursos e capacidades poderiam ser vistos como activos tangíveis e intangíveis, como: processos organizacionais, capacidades de gestão, informação e conhecimento. Quando devidamente articulados para a realização de rotinas ou processos, os recursos transformavam-se em capacidades da organização. Estas resultavam da capacidade da organização de coordenar e gerir os recursos disponíveis, havendo uma inter-dependência entre ambos. (Britto, Mizumoto, Borini & Sousa, 2006).

Os recursos controlados pelas empresas teriam aspectos idiossincráticos, e estas, poderiam ser heterogéneas relativamente aos recursos estratégicos, que, por sua vez, poderiam não ser perfeitamente móveis. Barney (1991) sustentava que a empresa deveria possuir recursos heterogéneos que não pudessem ser facilmente obtidos, imitáveis ou comercializáveis. Estes deveriam ser idiossincráticos, ou seja, únicos e inacessíveis. Para que fossem fonte de VC sustentável, os recursos deveriam possuir determinadas características, como: (a) ser imperfeitamente substituíveis, ou seja, inexistência recursos que pudessem implementar estratégias idênticas ou que os seus resultados não gerassem valor (b) ser imperfeitamente imitáveis, os concorrentes deveriam ter dificuldades financeiras para obtê-los, deveriam ignorar a sua forma de utilização ou ser socialmente complexo, (c) ter potencial de valor, ou seja, deveriam possibilitar incrementos de receitas ou redução de custos, explorar oportunidades e neutralizar ameaças e (d) ser escassos, deveriam ser raros a fim de garantir a sustentabilidade da VC.

Devido a inúmeros factores internos ou externos à organização, os recursos e capacidades variavam dentro das empresas, ainda que inseridas numa mesma indústria, visto cada uma seria distinta, actuaria de forma circunstancial e possuiria processos ambíguos inseridos em ambientes sociais de diferente complexidade. Esta heterogeneidade de recursos organizacionais explicava por que algumas empresas conseguiam agregar maior valor que os seus concorrentes (Britto, Borini & Sousa, 2007, p. 272; Leite & Porsse, 2003, p. 125). Eram as ligações dos recursos com as forças do mercado que determinavam o valor do recurso, não devendo estes ser avaliados de forma isolada (António, 2001, p. 12). Este autor identificou capacidades da organização como a materialização daquilo que esta produzia em resultado do trabalho conjunto dos distintos grupos de recursos e defendeu que as CD reflectiam o potencial da organização para se prover de formas de vantagem comparativas inovadoras de acordo com o seu percurso e posição no mercado (António, 2001, p. 12-13).

As competências, segundo Fleury & Fleury (2001, p. 188) eram vistas como fontes de valor quer para o indivíduo, quer para a organização e eram definidas como “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agregam valor económico à organização e valor social ao indivíduo”.

Dentro da mesma linha de pensamento, Prahalad e Hamel (1998) referiram as competências organizacionais como raízes da estratégia competitiva que bem desenvolvidas agregariam valor, seriam difíceis de imitar, proporcionariam o acesso a distintos mercados e seriam garante de competitividade. “O que parece ser uma carteira extremamente diversificada de negócios é, no fundo, um conjunto de umas competências essenciais compartilhadas” (ibidem, p. 299).

Numa perspectiva de longo prazo, para estes autores, a alta gerência deveria ser responsável por definir estratégias que possibilitassem a construção de competências. A competência central (*core competence*) consistia na aprendizagem colectiva da organização, em particular na coordenação entre as diversas competências produtivas e tecnológicas. Uma vez responsável por resultados acima da média, em resultado do alinhamento com a estratégia empresarial, essa competência organizacional, tornar-se-ia, então, uma “competência essencial”. Em suma, uma competência central deveria ser: difícil de imitar e contribuir para a criação de valor para o cliente.

Em oposição, alguns autores citados por Tiergarten & Alves (2008, p. 68) sugeriram que na RBV, as variáveis mais interessantes, eram ao mesmo tempo, de difícil identificação e medição, sendo também de difícil verificação. Tratava-se de um conceito tautológico, diga-se, verdadeiro, mas empiricamente difícil de comprovar.

Por sua vez, as capacidades dinâmicas (CD), em consonância com Teece, Pisano & Shuen (1997), reflectiam a capacidade da organização para obter VC. Estas, eram os activos chave da empresa, representavam a habilidade da empresa para reconstruir, integrar ou reconfigurar as suas competências internas e externas para enfrentar o ambiente complexo e em constante mudança. A rapidez das mudanças no cenário altamente competitivo gerou a necessidade de desenvolver CD globais, dificultando a imitação e a combinação de recursos que, por sua vez, representava VC para as empresas.

Tendo como base o conceito de empresa como um conjunto de recursos, o modelo das capacidades dinâmicas investigava as relações entre os processos de decisão, as acções empreendidas e as suas consequências em termos de gestão, relativamente aos de seus recursos, nomeadamente: na formação, conservação e destruição (Vasconcelos & Cyrino, 2000, p. 32). Este modelo diferia da teoria dos recursos, pelo enfoque dinâmico que levava em consideração a análise dos factores ambientais assim como a aprendizagem organizacional considerados aspectos fundamentais para as competências essenciais. (ibidem, p. 40).

Nesta abordagem, a capacidade de acumular e combinar novos recursos capazes de novas configurações e de geração de renda prevalecia sobre o mero acumulo dos mesmos. Teece *et al* (1997, p. 518) focava a análise no conjunto de processos administrativos, ou nas formas como as coisas eram feitas, tais como rotinas, actividades culturais e prioridades, como geradoras de activos tangíveis e intangíveis. (Vasconcelos & Cyrino, 2000, pp. 32-33).

Um modelo dinâmico de análise da estratégica baseado na aprendizagem organizacional, foi defendido por Fleury & Fleury (2004), em cuja ênfase focava-se no processo de formulação de estratégias e no desenvolvimento de competências em que os recursos humanos dentro da empresa teriam um papel de destaque e o grande desafio consistia no alinhamento entre as competências individuais e as organizacionais.

Britto *et al.*, (2006), num estudo sobre recursos e capacidades estratégicas para a internacionalização salientaram a necessidade de coordenar ambos paradigmas *inside-out* e *outside-in*, numa abordagem estratégica convergente e dinâmica, focada na adaptação das competências organizacionais, tendo em vista dar resposta às constantes mudanças ditadas pelo contexto competitivo global. Nesta perspectiva centrada na acção, as capacidades não eram estáticas e armazenáveis, entendendo-se competência como uma “capacidade de mobilização de recursos” (ibidem, p. 4). Estes autores defendiam que essa atitude “dinâmica de adaptação das competências” por parte das empresas deveria ser adoptada tanto no país de origem como, especialmente, nos países estrangeiros onde esta actuava.

Sendo motor da estratégia, as competências empresariais deveriam ser avaliadas actualizadas e reinventadas ao longo do tempo afim de não perderem as características que lhe permitiam gerar valor acima da média, a raridade, a versatilidade e a não imitabilidade. Perante isto, definir uma estratégia baseada em recursos, implicava que a empresa devesse primeiramente avaliar e identificar quais deles poderiam servir de base para a construção de VC futura. O que implicava definir, testar e verificar quais recursos gerariam valor e seriam relevantes para a estratégia da empresa. António (2001), sugeriu a utilização de cinco testes para identificar e avaliar a importância dos recursos antes da definição de estratégias, que eram: (a) o teste da imitação, (b) o teste da durabilidade, (c) o teste da apropriação, (d) o teste da substituição e (e) o teste da superioridade competitiva.

## **2.5. Factores de competitividade**

Na sua obra “Estratégia – Sucesso em Portugal”, Freire (2008, pp. 225-230) mencionou o programa PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*), realizado em aproximadamente 3000 empresas europeias e norte-americanas, no qual a análise estatística tendo em conta cerca de 100 variáveis distintas concluiu que um número restrito de variáveis explicava 80% das variações do nível de rentabilidade entre as empresas. A rentabilidade tenderia a ser superior quando:

- A qualidade dos produtos era elevada;
- A intensidade de investimento era reduzida;
- A produtividade era elevada;
- A quota de mercado era elevada;

- Os custos unitários directos eram reduzidos;
- A utilização da capacidade era elevada.

A aceitação destes resultados não se mostrou consensual; argumentos como os a seguir expostos puseram em causa as conclusões do estudo:

- Competidores com pequenas quotas de mercado, por vezes tinham melhores níveis de rentabilidade;
- Uma maior intensidade de investimento em novas tecnologias e em novos activos, geralmente levava a retornos superiores a longo prazo;
- A competitividade relativa de cada concorrente, dado a VC existir em função da diferença entre a média do sector e dos seus frutos, deduzia-se da sua capacidade de: (a) praticar preços acima da média, ao mesmo tempo que possuía custos dentro da média, (b) ter preços de venda superiores à média e custos operacionais abaixo da média dos concorrentes e (c) deter custos operacionais abaixo da média dos competidores e preços de venda equivalentes.

A diferenciação permitia às empresas oferecer maior valor aos seus clientes, que os seus competidores, e por conseguinte, poderia cobrar preços acima da média. Em suma, a fim de adquirir VC, as empresas deveriam focar as suas estratégias, essencialmente, em duas áreas, a diferenciação e o custo.

No que toca à diferenciação, Freire (2008, p. 226) distinguiu as variáveis que as empresas podem controlar:

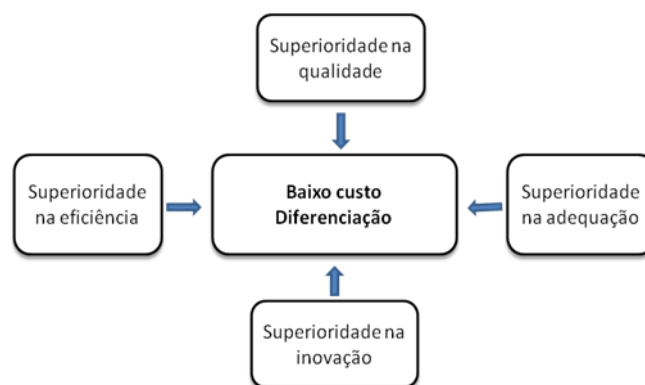
- a) Tecnologia: eg. equipamentos digitais;
- b) Intensidade da actividade comercial: elevados investimentos em publicidade;
- c) Características e desempenho dos produtos: eg. *design* exclusivo ou velocidade elevada de certas marcas de automóveis;
- d) Localização; proximidade de centros urbanos;
- e) Escala: eg. possibilidade de movimentação de capitais à escala mundial;
- f) Serviços complementares: eficácia do serviço pós-venda, por exemplo, das empresas de fotocopiadores;
- g) Integração vertical: serviços distintivos dentro de cadeias de lojas;
- h) Tempo de actuação: pioneirismo;
- i) Qualificação e experiência dos empregados: por exemplo, pintores de porcelanas;
- j) Relações sinérgicas: eg. localização dos centros de embalagem nas fábricas de clientes.

Relativamente aos custos operacionais, entre as variáveis que os influenciariam, contam:

- a) Tecnologia de produção: processos automatizados;
- b) *Design* do produto: *design* apropriado à produção em massa;
- c) Economias de experiência: por exemplo, elevada experiência de miniaturização de fabricantes de electrónica no desenvolvimento de novos produtos;
- d) Localização: incentivos fiscais oferecidos aos fabricantes do sector automóvel ou proximidade de portos e eixos viários;
- e) Economias de escala: repartição de consideráveis despesas publicitárias por um grande volume de vendas;
- f) Níveis salariais: aproveitamento dos baixos custos laborais em economias menos desenvolvidas;
- g) Integração vertical: concentração de todas as actividades nos complexos siderúrgicos;
- h) Nível de gestão: elevada produtividade;
- i) Tempo de actuação: acesso privilegiado a fornecedores;
- j) Relações sinérgicas: partilha de recursos na distribuição de produtos alimentares.

Não obstante, a redução de custos não deveria afectar de todo, ou pelo menos, de uma forma mínima, o valor do produto, a fim de não se perderem receitas superiores às poupanças nas despesas. Da mesma forma, o valor adicional gerado para o cliente, através da diferenciação, deveria ser sempre superior aos custos acrescidos relativos à criação desta.

Figura 2.2 – Fontes gerais de vantagem competitiva



Fonte: Adaptado de Freire (2008, p. 228).

Salk (1998, pp. 43-65) defendeu que o tempo era uma vantagem chave. As empresas mais bem sucedidas estão constantemente em movimento para se manterem à frente do concorrente. A forma de gestão do tempo na produção, I&D, nas vendas e na distribuição seria uma importante fonte de VC para os líderes de mercado. Exemplo disso, era o modelo japonês do *just-in-time* e da fabricação flexível, ao encurtarem ciclos de desenvolvimento, de planeamento e enxugando tempos de processos fabris conseguiam agregar valor superior. O

tempo passou a ser gerido como a qualidade, os stocks ou os custos. Este passou a ser visto como arma estratégica, equivalente a dinheiro, qualidade, produtividade ou inovação. Salk (1998, pp. 52-53) afirmou tratar-se de “um padrão de medida de competição mais crítico do que as medições financeiras tradicionais (...) Ao reduzir o consumo de tempo em todos os aspectos do negócio, essas empresas também reduzem custos, melhoram qualidade e permanecem próximas do cliente.”

Este autor sustentou ainda que a estratégia baseada no tempo apresentava-se como uma nova e poderosa abordagem para ataques indirectos de sucesso, ou seja, com um retorno de ganhos máximos para um custo mínimo.

Na corrida pela dianteira face aos rivais, Porter (1999, p. 46) recomendou às empresas o seguinte: (a) fossem flexíveis de forma a poderem reagir rápida e eficazmente às mudanças do mercado, (b) praticassem o *benchmarking*<sup>2</sup> sistematicamente tendo em vista alcançar as melhores práticas, (c) “terceirizassem” como forma atingir eficiência e (d) fomentassem competências essenciais.

Freire (2008, p. 228) e Porter (1989, p. 9; 1999, p. 331) defenderam que a detenção de pelo menos uma fonte de VC, poderia resultar na redução dos custos e/ou diferenciação relativamente à concorrência no fabrico e comercialização dos produtos.

## **2.6. Impacto da construção de vantagens competitivas**

Impacto ou *impactu*<sup>3</sup> palavra de origem latina, que transposta para a gestão estratégica, poder-se-á entender como “o desfecho da escolha do estrategema eleito com o mais adequado que perante determinada(s) estratégia(s) adoptada(s) para vencer a guerra da competitividade face ao(s) seu(s) rival(ais)”. Nesta batalha, certamente, as empresas que conseguissem gerar maior valor que os seus concorrentes seriam as que deteriam VC.

Na perseguição da VC através da aplicação de distintos factores anteriormente mencionados, as empresas adoptariam distintas estratégias, de forma genérica, o custo, a diferenciação, ou o foco, assim como, a combinação do foco com o baixo custo ou com a diferenciação. “Uma empresa só é capaz de superar estabelecer uma diferença preservável. Ela precisa proporcionar maior valor aos clientes ou gerar valor comparável a um custo mais baixo, ou ambos” (Porter, 1999, p. 47).

O conjunto das vantagens e desvantagens detidas pelas empresas definiria a sua posição concorrencial face aos competidores. O domínio de factores chave de sucesso definiria a

---

<sup>2</sup> Busca das melhores práticas na indústria tendo em vista um superior desempenho (Anastassopoulos *et al.*, 2000, p.60).

<sup>3</sup> Impelido contra; choque de dois corpos; embate; encontrão; colisão entre dois corpos, com a existência de forças relativamente grandes durante um intervalo de tempo muito pequeno; abalo provocado por um acontecimento doloroso ou chocante; impressão profunda provocada por uma ocorrência grave ou inesperada.

posição concorrencial da empresa, existindo uma dinâmica própria do posicionamento concorrencial. O contexto concorrencial evoluiria, consoante a pressão das forças do mercado e da acção dos competidores levando a novos posicionamentos, por exemplo, pelo aparecimento de novos factores chave ou pela alteração da ponderação dos factores. O grande desafio seria acompanhar todas essas mudanças sem perder a posição concorrencial (Anastassopoulos *et al.*, 2000, pp. 56-61).

Salk (1998, p. 43) afirmou que a VC, tal como a própria competição, eram um alvo em constante movimentação. As fontes de vantagem não eram fixas. Logo, “A solidez da posição concorrencial assenta na perenidade da vantagem criada ou adquirida pela empresa” (Anastassopoulos *et al.*, 2000, p. 62). A qual residiria na sua singularidade e na sua adequação. Por esse motivo, os factores chave de sucesso que determinam as vantagens, deveriam ser sólidos, não devendo ser postos em causa por alterações no contexto. Uma vez que a vantagem concorrencial não teria durabilidade garantida, deveria analisar-se assiduamente as fontes de vantagem a fim de não se ficar para trás na guerra da concorrência cada vez mais global.





## Capítulo 3 – ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

---

### 3.1. Introdução

Na actualidade económica mundial, a internacionalização apresenta-se como uma possível resposta tanto aos desafios da globalização, como aos problemas resultantes da crise económico-financeira. Tendo em vista a obtenção de vantagens competitivas, a decisão de internacionalização implica que as empresas reúnam um conjunto de competências que lhes possibilitem destacar-se dos seus concorrentes.

Freire (2008, pp. 313-314) encara a internacionalização da empresa como uma expansão das estratégias produto mercado, e como uma integração vertical para outros países, da qual resulta uma replicação da sua cadeia operacional.

Três vias foram identificadas por Brito (s/d, p. 4) para as empresas que vêm na internacionalização a estratégia adequada para o seu desenvolvimento, a saber: a actuação isolada, a colaboração com outras organizações e a criação de subsidiárias no estrangeiro.

O desenvolvimento do comércio internacional, segundo Teixeira & Diz (2005, p. 84), tem sido explicado por distintas teorias que se apoiam na vantagem comparativa dos países, nas “vantagens competitivas, no ciclo de vida do produto, na diferença do nível tecnológico até à dotação e diferenciação de factores”.

### 3.2. Conceitos, teorias e modelos de internacionalização

São diversas as contribuições e modelos de estratégias de internacionalização encontrados na literatura. A todos eles foram apontadas limitações. Pelo que, importa salientar que não existe uma teoria única passível de explicar na totalidade tal processo. Também, conforme, Hout, Porter & Ruden (1999, p. 325), afirmaram no artigo “Como as empresas globais são vitoriosas”, não existe uma fórmula para o sucesso da internacionalização nos negócios.

Hitt, Ireland & Hoskisson (2007, p. 211) identificam “estratégia internacional” como o estratagema pelo qual a organização vende ou presta serviços fora do seu mercado local. Em detrimento dos relacionamentos resultantes dos contactos com os novos clientes, fornecedores ou sócios, nesses mercados além fronteiras, as empresas sofrem um processo de aprendizagem. Quando bem sucedidas, as empresas obtêm vários tipos de benefícios, como: (a) retornos superiores para os seus investimentos, quer de capital, quer de novos produtos ou processos, (b) ampliação do seu mercado, (c) vantagem competitiva, através do acesso a recursos críticos, clientes ou mão-de-obra barata e (d) economias de escala, aprendizagem e escopo (ibidem, p. 213).

A nível corporativo, Hitt *et al.* (2007, p. 235) salientam três tipos de estratégias de internacionalização: multi-local, transnacional e global. A primeira caracteriza-se pela concentração em cada país onde a empresa compete, havendo uma descentralização das decisões estratégicas e operacionais a nível das unidades de negócio em cada país. A segunda implica uma cultura de comprometimento individual e uma integração que se prevê difícil, tendo em vista a responsabilização local, a coordenação e a integração global. Por fim, a estratégia global, centraliza o controlo e promove a padronização dos produtos através das fronteiras.

A teoria da “vantagem comparativa” tendo por base inicial os estudos de David Ricardo, 1817 (Teixeira & Diz, 2005, p. 64) que assume que “cada país terá sempre vantagem em produzir mais dos produtos em que é mais eficiente e em trocá-los por produtos de que necessita e, em que é menos eficiente que outros países”. Esta perspectiva tinha por base a teoria clássica do trabalho em que “os custos comparativos são determinados da produtividade relativa do trabalho” (Gonçalves, 1997, p. 3) e cada país deveria especializar-se na produção de certos produtos consoante os recursos aí disponíveis.

David Ricardo criticou a teoria clássica do comércio internacional de Adam Smith por esta apregoar que o comércio internacional era determinado pelas diferenças absolutas na produtividade do trabalho. Outra crítica apontada ao trabalho de Ricardo, foi que devido a isso, outros factores não foram tidos em conta na produção (Gonçalves, 1997, p. 4).

No seguimento destes estudos, Heli Heckscher em 1919 e, posteriormente, em 1933, Bertil Ohlin, arguíram que a vantagem comparativa se devia às diferenças de “dotações” dos recursos nos países. Quanto maior fosse a abundância do factor, menor seria o seu custo. Isto levava a que os países se especializassem em produtos produzidos a partir de factores abundantes no país e importassem os produtos produzidos a partir de factores localmente escassos. Exemplos de verificação desta hipótese são o da China e o da Holanda. O primeiro, pela concentração de produção de bens que necessitam de trabalho intensivo, a China dispõe de uma colossal força laboral. O segundo, a Holanda, pela concentração de produção de bens que necessitam de capital intensivo, trata-se, pois, de um recurso abundante no país.

Contudo, esta teoria foi posta em causa por Wassily Leontief pelo chamado “paradoxo de Leontief” que resultou de estudos relativos à produção e trocas comerciais dos Estados Unidos com o resto do mundo. “Num país industrial, rico, em capital, as exportações eram mais intensivas em trabalho que as importações” (Gonçalves, 1997, p. 6). Deste estudo empírico concluiu na contradição de que os Estados Unidos tanto produziam como importavam bens de capital intensivo e bens de trabalho intensivo. Esta discussão abriu caminho à formulação de novas teorias. Argumentos como a “mobilidade” actual, fosse de capital, fosse de mão-de-obra, em que os recursos circulavam por todo o mundo e a não consideração de aspectos como: a “curva da experiência” ou a “diferenciação punham em causa a teoria das vantagens comparativas, em particular no preço. A Boston Consulting Group (BCG) pressupunha que países cujos salários eram mais elevados poderiam ser mais competitivos pela sua experiência

e pelo aprendizado acumulado através de elevados volumes de produção. Quanto à “diferenciação”, produtos similares com características muito específicas, apesar de mais caros, poderiam obter a preferência dos clientes. (Teixeira & Diz, 2005, pp. 64-65).

Relativamente ao comércio internacional, Porter (1999, pp. 326-365) desenvolveu a “teoria da vantagem competitiva”, tendo em conta o paradoxo criado pela globalização de que apesar da livre circulação de bens e pessoas pelo mundo a localização continuava a desempenhar um papel fundamental na vantagem competitiva. O economista defendeu que da produtividade nacional dependia a competitividade nacional e que nenhum país poderia ser competitivo em todos os sectores. Visto serem as empresas os concorrentes e não os países, o seu sucesso dependeria da organização dos *clusters*<sup>4</sup> e do seu posicionamento competitivo a nível global. A análise da competitividade das empresas e das indústrias, poderia fazer-se recorrendo à utilização do modelo conhecido por “diamante” (figura 3.1) devido à sua configuração.

Conforme o “diamante”, de Porter (1999, pp. 326-365), seriam quatro os factores determinantes de VC das nações:

- Condições dos factores (insumos): diga-se, a sua posição relativamente aos factores de produção necessários à competição numa indústria (infra-estruturas, capital, mão-de-obra qualificada, etc.);
- Condições da procura: natureza da procura na indústria local, sendo importante a existência de clientes exigentes que “empurrassem” as empresas para a inovação e assim pudessem antecipar as necessidades da procura global;
- Indústrias relacionadas e de suporte – a proximidade de fornecedores especializados relacionados à tecnologia, que fossem internacionalmente competitivas, relativamente a empresas correlatas;
- Estratégia, estrutura e rivalidade empresarial: a estrutura industrial, as condições de regulação da criação e gestão no país e a rivalidade entre elas.

Estes quatro factores eram determinantes e as respectivas inter-acções criavam forças que resultavam num quadro dinâmico cujo ritmo, direcção, e probabilidade da evolução e da inovação deveria ser adoptado pelas empresas como modelo a pôr em prática no país. Também o governo ou o próprio acaso, poderiam interferir na dinâmica do modelo. Além disso, para conseguir VC, primeiramente, era necessário encontrar um segmento que estivesse mal servido pela concorrência, depois era necessário diversificar ou inovar o produto ou alterar o seu processo de fabricação.

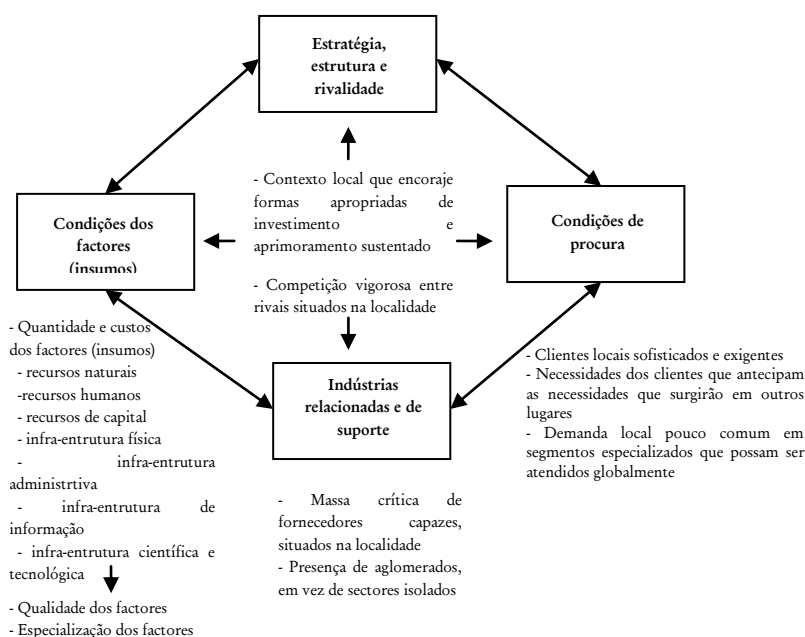
No modelo do “ciclo de vida do produto” no comércio internacional desenhado por Raymond Vernon (1966), como citado por Teixeira & Diz (2005, pp. 67-70), com base no pressuposto de que os países têm dinâmicas de desenvolvimento desfasadas, o professor de Harvard, sugere que os produtos seguiriam um percurso cíclico tendo início com a exportação por parte de

---

<sup>4</sup> Conjuntos de empresas de sectores inter-relacionados.

países de elevado consumo e rendimento e posteriormente, perderiam esses mercados e tornar-se-iam eles mesmos importadores desse produto. Os países menos desenvolvidos que inicialmente importavam o produto, começariam a fabricar, eles próprios, esse produto a um custo inferior e assim poderiam concorrer com sucesso, nos países de onde antes o importavam, e que o lançaram. Entretanto, o fabricante inicial lançaria um novo produto e abandonaria a fabricação do produto primordial. Com o passar do tempo, o ciclo voltar-se-ia a repetir. O sector têxtil é um exemplo expressivo dessa teoria. No entanto, o próprio autor viria mais tarde a sugerir correcções à sua teoria, a propósito das multinacionais que, muitas vezes, dispõem de subsidiárias em países menos desenvolvidos, a produção dos novos produtos poderiam não ser inicialmente feita em países desenvolvidos e de elevados rendimentos (nas sedes), mas sim em países menos desenvolvidos devido à deslocalização das suas fábricas. As mudanças provocadas pelo fenómeno da globalização vieram pôr em causa a base desta teoria, devido à rapidez das comunicações e consequente desenvolvimento simultâneo da “aldeia global”.

Figura 3.1 - Fontes da vantagem competitiva da localização



Fonte: Adaptado de Porter (1999, p. 343).

Várias obras (Vasconcelos & Cyrino, 2000, p. 23; Export Manager, 2008, p. 4; Trevisan, 2008, p. 163) atestaram que os paradigmas de internacionalização incorporavam duas correntes de pensamento distintas: as teorias económicas e as teorias comportamentais. No primeiro grupo, encontravam-se as teorias da Internacionalização, a teoria dos Custos de Transacção, o Paradigma Eclético e a teoria da Organização Industrial. Do segundo grupo, constavam, por exemplo, o Modelo de Uppsala, e a Teoria das Redes.

A vertente económica privilegiava os aspectos económicos relativamente às decisões de internacionalização, atendendo às análises de tendências macroeconómicas (Trevisan, 2008, p.163). A teoria dos custos de transacção (TCT) teve origem 1937 com Coase, no artigo “*The nature of the firm*” e foi, posteriormente, corroborada por Williamson em 1975, 1981 e 2009. A análise tradicional da economia sobre a empresa via-a meramente como agente de maximização de rendas (Silva, 2006, p. 261). Tendo em vista a maximização de lucros, nesta teoria fez-se uma abordagem ampla da estrutura da gestão, baseado em dois aspectos, o da internalização e o do paradigma eclético. Sendo referidos os custos de transacção como os recursos dispendidos para: negociações, obtenção de informações e reajustar ou garantir o cumprimento de contractos.

A TCT de Williamson, segundo Vale & Lopes (2010, p. 728), teria sido inspirada nos estudos de Coase (1937) e, mais recentemente, de Simon (1965) que teriam estudado a forma de proceder das empresas e o mercado. Um “custo de transacção” (CT) resulta de “uma transferência de um determinado bem, através de uma interface tecnologicamente divisível”. Portanto, os CT estariam associados à gestão de sistemas produtivos.

Williamson baseava a sua argumentação em três aspectos: racionalidade limitada, oportunismo e especificidade de activos. O primeiro, referia-se à particularidade dos agentes económicos, pela sua racionalidade eram incapazes de acumular, processar e transmitir informações, assim como de prevenir futuros acontecimentos. O segundo, o oportunismo devia-se à forma de agir do agente que por interesse próprio, ao ocultar informações à outra parte poderia causar-lhe perdas. Por último, a especificidade dos activos (tangíveis ou intangíveis) cujos custos associados são elevados no caso de interrupção inesperada de fornecimento (Rampazo, Turola, Piffer & Ohira, 2008, pp. 4-9, Vale & Lopes, 2010 p. 728).

Segundo Trevisan (2008, p.163), Williamson associou a TCT às variáveis do ambiente e do comportamento humano. A primeira baseava-se na complexidade e na incerteza dos negócios e a segunda assentava na racionalidade e na oportunidade de internacionalização. Os custos de transacção estariam associados a duas características: a frequência e a incerteza. A frequência com que ocorreriam as transacções, quanto mais esparsas, menores os custos. A incerteza caracterizava, quer o ambiente, quer o comportamento das partes (Rampazo *et al.*, 2008, p. 5).

Proença e Oliveira (2006, p. 4) afirmaram que a TCT explicava a decisão de actuação da organização no mercado, além fronteiras, mediante a análise entre os custos da actividade internamente (por exemplo, na subsidiária) e externamente (por exemplo, via licenciamentos ou exportação, etc.). Deste modo poderia optar por contratar as actividades cujo custo de transacção fosse menor que o custo de coordenação pela via da hierarquia interna. A partir daí, poderia decidir as formas de entrada no mercado externo.

As integrações verticais seriam internalizações dos custos de transacção, ou seja, seriam novas formas de as empresas salvaguardarem as transacções. Esta internalização das cadeias produtivas poderia dar-se dentro das fronteiras domésticas ou para além destas. Daí, ter-se

utilizado a TCT como explicação para o processo de internacionalização (Rampazo *et al.*, 2008, p. 5).

Na perspectiva da TCT, Williamson (2002) anunciou uma nova essência para a empresa, com enfoque na governança (Vale & Lopes, 2010 p. 728), assumindo uma dimensão de entidade privilegiada organizadora de esforços produtivos, gerindo conflitos e interesses sem deixar de ter como finalidade, a obtenção de lucros (Silva, 2006, p. 265).

Silva (2006, pp. 259-277) fez uma resenha de diversas críticas à TCT. Começou por salientar o facto de que apesar dos avanços feitos pela TCT, algumas das críticas apontadas a esta, já teriam sido levantadas à teoria neoclássica, sua antecessora. Relativamente à crítica tecida por Dow (1987) à TCT, salientou que esta mostrou-se “incapaz de demonstrar a eficiência das empresas, tendo-se limitado a considerá-las *à priori*, estruturas institucionais eficientes”. Uma segunda crítica apontada à TCT, relativamente à hipótese da “racionalidade limitada”, foi o facto de a “incerteza”, ter passado a ser transformada em risco, previsível matematicamente e moldável, assim como, o indivíduo neoclássico que era tido como maximizador, passou a ser visto como mero minimizador de custos de transacção (Silva, 2006, p. 269). Por fim, este autor chamou à atenção do facto de características dos agentes envolvidos nas transacções terem sido ignoradas pela TCT (ibidem, p. 270).

A abordagem da “internalização” foi desenvolvida por Buckley & Casson em 1976, Rugman em 1980 e 1981. Apoiando-se no paradigma eclético, mostravam que a empresa tinha a função de integrar (internalizar) as transacções ineficientes ou onerosas quando realizadas pelo mercado. A empresa obteria vantagem pela propriedade do conhecimento. Essa facilidade de coordenação traduzir-se-ia em melhoria de desempenho (Proença & Oliveira, p. 4).

Na outra abordagem, o “paradigma eclético” na sua formulação inicial visava explicar por que as empresas se decidiam pela internacionalização. Para que estas pudessem competir com as empresas domésticas, deveriam possuir algum tipo de vantagem suficientemente grande que lhes permitisse ultrapassar as desvantagens e custos de ser estrangeira. O valor gerado por estas empresas deveria ser superior ao das empresas domésticas (Pinto, Gaspar, Ferreira & Serra, 2010, p.13).

Este paradigma foi revisto por Dunning em 1980, 1988, 2000 e 2001, ficou conhecido por “paradigma de OLI”. Este autor incorporou aspectos relativos à globalização no conceito do paradigma eclético (Trevisan, 2008, p.163).

Viana (2006, p. 26) sugeriu que Dunning (1980, 1988, 2000 e 2001), procurava explicar o padrão, a extensão e o modo de internacionalização tendo-se baseado na teoria do investimento directo no estrangeiro (IDE). O modelo baseou-se em três variáveis interdependentes: (a) vantagens de posse (*Ownership*) da empresa, (b) vantagens de localização (*Location*) e (c) vantagens de internalização (*Internalization*).

O paradigma de OLI era uma abordagem à produção internacional (Pinto *et al.*, 2010, p. 6), foi considerado pelo seu autor como razão de ser da empresa multinacional e reunia um conjunto de três sub-paradigmas (Dunning, 2000, p. 164):

1. As vantagens específicas ou próprias (*Ownership*) da empresa implicavam que, quanto maiores fossem as vantagens da empresa investidora relativamente aos seus concorrentes, maiores seriam as probabilidades de serem bem sucedidas na sua investida além fronteiras. Por exemplo, controlo de activos próprios como: marca, tecnologia, capacidade de gestão, etc.
2. Vantagens de localização (*Location*) relativas aos benefícios resultantes do aproveitamento das mais-valias das empresas multinacionais no estrangeiro. Por exemplo, custos de factores no país, estabilidade no país, etc.
3. As vantagens de internalização (*Internalization*) correspondiam aos benefícios de integrar as transacções no seio da empresa. Retorno, controlo, recursos e riscos, apresentavam-se como critérios decisórios.

A decisão de IDE deveria resultar do facto de a empresa multinacional combinar simultaneamente as três vantagens (Dunning, 1988, 2001). Sendo este investimento justificado por tipos diferentes de motivação: (a) acesso ao mercado, (b) acesso aos recursos, (c) acesso à eficiência e (d) acesso a recursos estratégicos.

Dias (2007, p. 14) e Pinto *et al.* (2010, p. 19) consideraram esta abordagem como multi-teórica, visto que sintetizava vários conceitos e contribuições de trabalhos anteriores como: a teoria da Internalização (vantagem da internalização), a teoria das imperfeições dos mercados (vantagem comparativa da empresa), e teoria do ciclo de vida do produto (vantagem de localização), os custos de transacção (Coase e Williamson) e da economia industrial (Hymer).

Posteriormente, Denning (2001, pp. 173-190) *apud* Dias (2007, pp.14-15) reviu o paradigma de OLI, na sequência das alterações político tecnológicas ocorridas nos anos 90, passando a incorporar os custos e benefícios resultantes das transacções inter-empresas (alianças) no conceito de vantagem de propriedade (*Ownership*). Alargou o número de variáveis de localização, tais como: capacidade de acumulação de conhecimentos. Além disso, o conceito de internalização passou a abranger objectivos dinâmicos como: a procura de eficiência e de activos estratégicos. E, por fim, o autor deste paradigma, pôde concluir que existia “uma relação entre o nível de desenvolvimento do país e sua em termos de investimento internacional, tal como, existia “uma relação biunívoca entre ambos os factores e os fluxos de investimento estrangeiro (*Investment development path*)”.

Encontram-se na literatura, várias críticas ao paradigma de OLI. Primeiro, o paradigma eclético, apesar de explicar o modelo de investimento no exterior, não explicava o seu procedimento, nem o modo de entrada, nem a sequência de comprometimento dos recursos (Proença & Oliveira, 2006, p. 5; Lorga, 2002, pp.1-2). Em segundo lugar, Viana (2006, p. 26) alertou para o cunho estático do carácter do modelo e de ser generalista e predominantemente orientado para as multinacionais (Pantalu & Poon, 2003), mesmo depois da revisão de 2001, feita pelo autor



do paradigma OLI. Dias (2007, p. 16), citando Anderson (1997), este salientou que o modo de entrada era complexo devido aos múltiplos critérios de decisão: controlo, recursos, risco e retorno. Por último, as decisões tomadas pela gestão seriam de carácter estritamente racional, tendo em vista a obtenção de vantagens (Benito & Gripsrud, 1992).

Noutra perspectiva, a teoria da imperfeição dos mercados (Kindleberg, 1969; Hymer, 1970, 1976), postulava que a motivação para a internacionalização, resultava das empresas detectarem que possuíam certas vantagens no seu mercado doméstico e que procuravam explorá-las noutros países. Estas vantagens comparativas seriam o catalisador para o investimento directo no estrangeiro.

Considerava-se como deficiências: (a) imperfeições nos mercados de factores (tecnologia, capacidades de obtenção de recursos exclusivas e competências de gestão) (b) imperfeições nos mercados de bens (diferenciação de produtos, marcas e competências de marketing), (c) imperfeições na concorrência devido a políticas governamentais tendo em vista a atracção de investimento e (d) imperfeições na concorrência devidas a economias de escala (Dias, 2007, pp.12-13).

A teoria das imperfeições do mercado, não explicava por que a produção no estrangeiro era considerado o meio mais desejável para aproveitamento de vantagem (Morgan & Katskeas, 1997, p. 70).

As diferenças de preços dos produtos, resultantes de condições de oferta (funções de produção e disponibilidade de recursos) e da procura (distribuição de rendas e preferências dos consumidores), entre outras, estavam na base das “teorias clássicas do comércio internacional” desenvolvidas por Adam Smith (1776) e por David Ricardo (1817). Estas teorias baseavam-se na análise da especialização de cada país dentro do comércio internacional em função dos seus recursos, quer naturais, quer tecnológicos (Dias, 2007, p. 9).

Nouta abordagem, a comportamental, emergiu a “Escola de Uppsala”, na Suécia, nos anos 70, quando alguns investigadores, divergindo das teorias daquela época sobre o comércio internacional apresentaram vários estudos sobre o tema. Entre os diversos trabalhos, segundo Zohari (2008, pp. 2-6) e Hilal & Hemais (2003, pp.110-113), destacam-se os de Hornell, Vahlne & Wiedersheim-Paul (1973), Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson & Vahlne (1977; 1990; 2007). Estes autores apontavam o facto das teorias existentes não valorizarem as diferenças culturais, assim como ignorarem a necessidades dos fundamentos internos necessários às empresas para lidar com o processo de internacionalização.

O modelo de Uppsala, baseado no estudo empírico dos processos de internacionalização de quatro empresas suecas, relativamente à entrada nos mercados estrangeiros, aludia a quatro etapas, em que o comprometimento da empresa seria gradual e, em que, estas não poderiam ser vistas independentemente da situação da empresa, do mercado e do conhecimento do mesmo, ou seja:

1. Exportação esporádica;



2. Exportação via representantes independentes;
3. Estabelecimento de subsidiárias (vendas);
4. Produção (fabrico) no estrangeiro.

Tratava-se de um processo gradual, que ficou conhecido como “cadeia de estabelecimento”, e que partia do pressuposto de que a decisão de internacionalização se devia à incerteza dos lucros no país de origem e devido à imperfeição de informações (Resende, 2002, pp. 39-50). Inicialmente, as empresas procuravam mercados em países menos distantes física, cultural e psiquicamente. Gradualmente, à medida que as empresas adquiriam maior experiência e mais recursos, expandiam-se para mercados mais distantes (Pedersen, 1999, p. 10; Zohari, 2008, p. 2).

Nessa perspectiva, a experiência adquirida ou as trocas de experiência eram cruciais para o processo. À medida que a experiência se incrementava e os factores que interferem no fluxo de informação como políticas, diferenças culturais, económicas e sociais se tornavam mais conhecidos, as empresas tendiam gradualmente a eleger países mais “distantes psiquicamente” (Pedersen, 1999, pp.1-25; Rezende, 2002, pp. 39-50; Zohari, 2008, pp. 2-3; Johanson & Vahlne, 2007, pp.1-34).

Zahori (2008, pp. 3-4) apontou limitações ao modelo da escola sueca como a restrição dos modos de entrada a quatro tipos, ignorando outras formas tais como licenciamentos, alianças estratégicas (*joint-ventures*, por exemplo), ou *franchisings*. Outro argumento era o de que o modelo não levava em consideração os incentivos à gestão e os seus efeitos nas tomadas de decisão. Por último, o facto de o modelo não discutir certas questões como: por que deveriam as empresas seguir as quatro etapas no processo de internacionalização? Por que a exportação era a primeira etapa no processo de internacionalização? Quais as razões que levavam ao IDE? Por que era o IDE o último passo do processo?

Outras críticas resultaram do estudo de Pederson (1999, pp. 1-26) ao aplicar as teorias de Upsala a empresas dinamarquesas, o professor concluiu que o comprometimento com a expansão do mercado ocorria de uma forma mais variada que a proposta no modelo. Por outro lado, o pressuposto da minimização do risco e da incerteza ser um aspecto crucial, no processo de internacionalização também não foi dado como provado. Por fim, este autor também apontou o facto de o modelo ter negligenciado o potencial do mercado.

O panorama de globalização dos mercados, em que se assistiu nas últimas décadas ao veloz desenvolvimento tecnológico, nas comunicações e nos transportes, trouxe simultaneamente oportunidades e desafios à internacionalização. Assistiu-se a um “alargamento” das fronteiras que resultou na livre circulação comercial devido à redução de barreiras e a outros acordos entre alguns grupos de países. Em consequência disso verificou-se uma contínua “desterritorialização” cultural que se traduziu em maior influência sobre o comportamento do consumidor. Simultaneamente, assistiu-se a uma alteração da arena comercial global onde algumas economias emergentes tais como a China, a Índia, a Rússia e o Brasil começaram a “dar cartas”. Neste cenário contemporâneo, o processo de internacionalização necessitava

levar em conta factores externos à empresa, como o potencial do mercado e respectivas forças competitivas, o que não acontecia no modelo de Uppsala (Zohari, 2008).

A Escola Nórdica de Negócios Internacionais (Pedersen & Shaver, 2000) de acordo com Rampazo *et al.* (2008, pp. 8-9), sucessora de Upsala, defendia que a internacionalização era um processo descontínuo e não gradual como era defendido na sua antecessora. Estes estudiosos apontavam o acúmulo de conhecimento como sendo a chave do processo de internacionalização. Este conhecimento tanto poderia advir da sua própria experiência como do intercâmbio de informações.

Ainda na abordagem comportamental, a teoria das redes industriais (Rezende, 2002, pp. 2-8) dava ênfase aos relacionamentos criados pelas empresas com outros actores como por exemplo, clientes e fornecedores noutros países, tendo em vista os seus objectivos. Os relacionamentos internos, nomeadamente, entre matriz e subsidiárias também eram tidos em conta. A construção desses relacionamentos aconteceria de uma forma gradual e incremental, verificando-se, esporadicamente, descontinuidades nos processos de internacionalização.

Lorga (2002, pp. 2-4) sugeriu que a teoria das redes industriais (TRI) veio colmatar certas limitações apontadas às teorias encontradas na literatura existente na época, nomeadamente relativamente aos processos de internacionalização que seguiam percursos fora do expectável e com métodos de expansão fora da lógica prevista. Esta abordagem deveu-se a progressos em matéria de marketing industrial (Håkansson, 1982; Håkansson & Johanson, 1984), que deram ênfase à empresa ao invés dos compradores ou dos vendedores, dando relevância à perspectiva relacional.

O conceito de rede, de acordo com Håkansson & Johanson (1984), como citado por Lorga (2002, p. 3) foi definido como a interligação de relacionamentos entre organizações de onde resultariam “maiores efeitos que os decorrentes da soma das relações” do par de empresas em questão. Estes efeitos assentavam nas ligações do par com terceiros no ambiente onde estes ocorreriam, ou seja, a rede.

Nesta rede os “actores” representariam quem controlava os recursos (indivíduos, grupos ou empresas, ou partes destas), podendo pertencer a distintos níveis da organização. Estes actores estabeleceriam relacionamentos através de trocas. Os laços que os uniam poderiam ser de diversas naturezas: económicos, estratégicos, técnicos, socioculturais, legais ou de *know-how*. As actividades seriam diversas: de transferência ou de transformação e ocorreriam através da utilização de recursos ou mudança destes. Os recursos representariam os meios usados pelos actores para as diversas actividades, seriam “heterogéneos” e possuiriam “atributos em número e dimensões ilimitados” (Lorga, 2002, pp. 4-5).

De acordo com a posição ocupada pela empresa na rede, daí poderia resultar um conjunto de oportunidades ou constrangimentos, assim como, as suas estratégias. Nesta perspectiva, Johanson & Matsson, 1988, como citado por Lorga (2002, p. 5) identificaram o fenómeno da internacionalização como o resultado de relacionamentos estabelecidos entre parceiros de

redes estrangeiras. A empresa poderia compreender uma posição numa rede internacional, estabelecendo ligações em distintas redes domésticas.

O grau de internacionalização da empresa e do mercado seriam determinantes no desenvolvimento do seu processo de expansão para o exterior. Também os activos da empresa e do mercado podem variar dependendo da internacionalização e da pertença a uma rede já internacionalizada (Axelsson & Johanson, 1992 *apud* Lorga, 2002, p. 6).

A TRI propunha um modelo inter-relacionando os graus de internacionalização da empresa com os graus de internacionalização do mercado. Desta abordagem, resultou o interesse pelas empresas “desestruturadas”, apenas algumas funções seriam realizadas dentro da sua CV, bem como, pelo estudo de organizações virtuais.

Outros autores (Barlett & Ghosal, 1998, p. 183) defendiam que as subsidiárias poderiam assumir papéis estratégicos dentro de uma multinacional. Rezende (2002, p. 45), citando (Forsgren, Holm & Johanson, 1992) acrescentou que uma subsidiária poderia, ela própria, dar início ao seu processo de internacionalização.

Citado por Dias (2007, pp. 16-17), Johanson & Mattson (1988), descreviam os mercados industriais como um conjunto de empresas relacionadas entre si através de redes de relacionamentos duradouras. A posição da empresa dentro da rede seria determinante para a obtenção de VC, pois dela dependeriam as suas oportunidades, constrangimentos e até as suas estratégias. Sendo os seus recursos e a sua capacidade de obtenção dos mesmos, ou de coordenação e de mobilização dos recursos de terceiros a seu favor, elementos chave da VC. Estes autores defendiam que consoante o grau de internacionalização do mercado e da empresa, os activos desta poderiam variar.

Teixeira (2003, p. 505) chamou a atenção para o facto de o processo de internacionalização não poder ser controlado por um único actor. A vantagem cooperativa substituiu a VC nas novas formas de concorrência, afirmou Kanter (1994) como citado por Teixeira (2003, p. 506). Rezende (2002, pp. 48-56) salientou que o desenvolvimento dos relacionamentos (directos e indirectos) entre os diferentes actores (clientes, fornecedores, concorrentes, matriz e subsidiária) na rede seria determinante da evolução da empresa no mercado internacional. A construção destes relacionamentos levava tempo e implicava negociações e ajustamentos. O processo de internacionalização seria visto pela teoria das redes industriais como resultado dos relacionamentos, inter-organizacionais e interpessoais (Dominginhos, 2001, p. 7) bem como, intra-organizacionais, existindo, portanto, uma interdependência (Rezende, 2002, p. 54). Resumindo, o processo de internacionalização resultaria de relacionamentos multilaterais (*ibidem*, p. 46).

A necessidade de acordos de cooperação foi justificada por Dominginhos (2001, p. 8) para que as empresas pudessem aceder a determinadas tecnologias que implicassem elevados investimentos. Outra forma de acesso a alguns mercados com determinadas exigências

peculiares, seria através da inserção em redes onde pudesse existir uma complementaridade de recursos.

Assente numa óptica de relacionamentos baseados na cooperação, a teoria das redes, reforçava a ideia da necessidade de existir um clima de confiança para que os relacionamentos fossem estreitos, estáveis e duradouros (Dominginhos, 2001, p. 7). Estes deveriam ser “baseados em experiência passada acumulada” e num “comprometimento de objectivos mutuamente aceites”. Estas relações poderiam traduzir-se em benefícios comuns que reforçariam a competitividade (Brito, s/d, p. 22).

### **3.3. Motivações para a internacionalização**

Na literatura encontram-se diversas fontes de motivação para a internacionalização, podendo uma mesma empresa ter mais do que uma. Os motivos da procura poderiam variar de recursos, mercados, activos estratégicos até eficiência, segundo Dunning & Ludman (2008), como citado por Macedo (2011, p. 2). A procura de recursos visa, sobretudo, a exportação. Com este investimento as empresas procurariam adquirir mão-de-obra, matérias-primas ou melhorar o acesso a estes recursos, principalmente em termos de custo e qualidade.

Por outro lado, a procura por mercados, poderia ter em vista a exploração ou o fortalecimento das posições existentes. A internacionalização da empresa assentava na demanda de activos estratégicos, visava o fortalecimento da sua posição concorrencial, através do alargamento do *portfólio* quer de recursos, quer de capacidades. A busca da eficiência visava a obtenção de vantagens, fosse por economias de escala e de gama ou de diversificação de risco.

Relativamente à busca de eficiência por economias de escala, Prahalad & Hamel (1998, p. 307) afirmaram que “à medida que uma empresa multiplicava o número de arenas de aplicação para os seus produtos essenciais, ela poderia conscientemente reduzir custo, tempo e risco no desenvolvimento de novos produtos”. Neste caso, existia uma vantagem de localização em que a empresa tirava partido de certas especificidades de certos locais onde passava a centrar a sua produção.

Três tipos de motivações para a internacionalização foram identificadas por Dominginhos (2001, pp. 21-23). A primeira devia-se à natureza do mercado doméstico, que pela sua dimensão resultaria na procura de outros mercados para escoamento de produto ou para a obtenção de economia de escala. A segunda prendia-se com características específicas de cada empresa e com a estratégia de internacionalização pretendida, fosse pela necessidade de crescimento ou de aquisição de conhecimento. Por fim, motivações relacionais, como resposta a solicitações externas ou reacções às movimentações de outros concorrentes.

De acordo com Dias (2007, p. 24), Simões (1997) agrupou as motivações das empresas para se internacionalizarem: (a) necessidade de acesso a recursos exteriores, (b) endógenas (aproveitamento de capacidades, necessidade de crescimento, diversificação de riscos, economias de escala, exploração de tecnologias ou de capacidades), (c) incentivos estatais e (d) relacionais (resposta a clientes ou concorrentes), acesso a recursos (conhecimentos tecnológicos ou baixos custos de produção).

De acordo com a citação de Dias (2007, p. 23), Viana e Hortinha (2005), sintetizaram as razões justificativas das empresas para explorarem mercados além fronteiras: vontade de crescimento, oportunidades e mercados, clientes, concorrentes, natureza do negócio e custos.

Na sequência dum estudo, sobre os factores justificativos da decisão de internacionalização das empresas de calçado da região do Vale do Ave, Cardoso (2010, pp. 58-59) identificou 10 categorias que consistem em estímulos para a exportação: (a) devido aos mercados externos, (b) devido ao mercado doméstico, (c) devido à sua política de carteira de negócios, (d) devido à sua produção, (e) devido ao seu produto, (f) devido à sua perspectiva de rentabilidade e risco, (g) devido às características da empresa, (h) devido ao reflexo das políticas exteriores da empresa e (i) outros. O estudo concluiu que a principal motivação para a exportação era a situação do mercado doméstico e que a dimensão da empresa estria associada ao interesse pela internacionalização e às suas capacidades para a exportação.

Teixeira & Diz (2005, pp. 61-64) apontaram como principais motivações para a internacionalização: (a) acesso a recursos mais baratos, (b) aumento da quota de mercado, (c) redução da tributação e (d) maiores contrapartidas para os investimentos. No entanto, com as alterações do panorama mundial actual, em particular nas formas de concorrência, outras razões justificavam o esforço da internacionalização, tais como: (a) reforço do *networking* (rede relacional), (b) acesso a novas competências e (c) resposta às manobras dos concorrentes.

### **3.4. Formas de internacionalização e factores decisórios**

Os diversos modos de entrada nos mercados internacionais apresentavam vantagens e desvantagens. Pelo que, deveria ser seleccionar o modo de entrada que mais conveniente, de acordo com a visão dos gestores relativamente ao mercado, tendo em vista os objectivos da empresa.

Conforme citado por Lucien e Oliveira (2008, p. 9), Hitt, Ireland & Hoskisson (2007, pp. 223-224); Root (1994) defendiam existir uma dinâmica própria entre os modos de entrada anos mercados internacionais. A evolução das empresas aconteceria de forma gradual e com um padrão previsível. Verificar-se-ia o desenvolvimento de habilidades e de transferência de recursos e capacidades para o país de destino, havendo um controlo sobre a comercialização.

Consoante a fase de internacionalização que a organização atravessava, Teixeira & Diz (2005, pp. 74-78), identificaram: a internacional, a multinacional, a global ou a transnacional, os modos de entrada nos mercados internacionais, fossem de modo isolado ou em conjunto, poderiam variar entre as seguintes formas:

- Exportação: forma mais comum de entrada, na maioria das vezes constituiria a forma inicial de investida nos mercados internacionais, fosse pela venda de produto ou de serviços, quer directa, quer indirectamente através de distribuição (agentes) ou por partilha através de co-operativas. Quando a distribuição assumisse uma forma contratual, esta poderia variar entre: (a) licenciamento, (b) *franchising*<sup>5</sup>, (b) subcontratação, (c) alianças e (d) *joint-venture*<sup>6</sup>;
- Investimento directo no estrangeiro (IDE): implicaria a aquisição de activos num país estrangeiro, fosse pela “aquisição” ou pelo “investimento de raiz”.

Os modos de entrada mais usuais apontados por Hitt *et al.* (2007, p. 227), de acordo com o quadro 3.1, seriam a exportação, o licenciamento, as alianças estratégicas, a aquisição e as novas subsidiárias integrais ou *greenfield*. Sendo que a maioria das empresas que se aventuravam no processo de internacionalização, iniciavam-no através de exportação ou licenciamento, devido aos baixos custos e riscos reduzidos (*ibidem*, p. 235).

Quadro 3.1 - Entrada no mercado global: escolha do modo de entrada

Forma de entrada	Características
Exportação	Custo alto, pouco controlo.
Licenciamento	Custo baixo, pequeno risco, pouco controlo, baixos retornos.
Alianças estratégicas	Custos partilhados, recursos partilhados, riscos partilhados, problemas de integração (por exemplo: duas culturas corporativas).
Aquisição	Acesso rápido ao novo mercado, custo alto, negociações complexas, problemas de fusões com operações locais.
Nova subsidiária integral	Complexa, geralmente dispendiosas, demorada, de alto risco, máximo controlo, potenciais retornos acima da média.

Fonte: Adaptado de Hitt *et al.* (2007, p. 223).

Corroborando a ideia de Kiedlegerger (1966), Denisia (2010, pp. 53-59) afirmou que não existiria uma teoria única para capaz de explicar o IDE. Para compreender o IDE seria desejável conhecer primeiro as suas motivações.

<sup>5</sup> Tipo de acordo em que o fraqueador (*franchisor*) concede o direito ao franqueado (*franchisee*) de exploração um negócio desenvolvido pelo primeiro, podendo utilizar a sua marca, *know-how* e respectivos processos de comercialização.

<sup>6</sup> Acordos entre empresas, habitualmente de dois países e de duas empresas, constituindo uma terceira empresa, para desenvolver o negócio num dos dois países, de forma a partilhar riscos e contrapartidas.

Outros autores (Amatucci & Avrichir, 2008, p. 235) apontaram diversos motivos para o IDE, desde tributação à importação, até o acesso a matérias-primas escassas no país de origem, que poderia, inclusivamente, levar a uma deslocalização do fabrico, através de um *greenfield*. Uma aliança estratégica através de uma *joint-venture* seria outra forma de IDE. Outro modo de investimento directo seria através de uma aquisição. Essencialmente, duas questões devem ser respondidas antes de iniciar o processo de internacionalização: “Porquê?” e “Como?”

Numa análise dos modos de entrada no estrangeiro de países com economias emergentes, Lucien & Oliveira (2008, pp.1-17) concluíram o “tipo de indústria está fortemente relacionado ao modo de entrada. Assim como, os recursos disponíveis foram determinantes na escolha do modo de entrada.

Dominguinhos (2001, pp. 3-4) apregoava que a eleição de formas de operação pouco expostas ao risco, como a exportação, primeiro através de intermediários e posteriormente com controlo directo, deviam-se à inexperiência das empresas nas lides do comércio no estrangeiro, assim como à sua aversão ao risco.

Geralmente, de uma forma progressiva, as empresas elegiam como primeiro destino, países próximos, culturalmente e posteriormente iriam alargando as suas fronteiras de mercado à medida que se sentiam capazes de assumir maiores riscos (Pedersen, 1999, p. 10; Zohari, 2008, p. 2). Essa ideia foi contestada por (Pedersen & Shaver, 2000) como citado por Rampazo *et al.* (2008, p.8) e por Rezende (2002, pp. 39-60) que puseram em causa o gradualismo nos processos de internacionalização.

### **3.5. Variáveis preponderantes para a internacionalização**

Numa revisão da literatura sobre redes industriais, Teixeira & Diz (2005, pp. 78-79) salientaram um conjunto de factores essenciais às tomadas de decisão que deveriam ser previamente investigados junto do mercado alvo. Antes de qualquer tomada de decisão, diversas questões deveriam ser respondidas, como: quem são os *players* (possíveis clientes, fornecedores, concorrentes, agências oficiais, possíveis parceiros) do mercado? Qual a posição ocupada na rede pelos diversos *players* na rede? Quais são as relações entre os *players*? Como mobilizar recursos de outros actores para apoio da entrada no mercado?

Estes autores salientaram cinco aspectos essenciais a ter em conta nas decisões relativas à internacionalização:

1. Selecção do mercado e do produto;
2. Objectivos e metas;
3. Escolha da forma de entrada;



4. Elaboração de um plano de marketing;
5. Sistema de controlo e monitorização do desempenho do mercado alvo.

Como constrangimentos ao processo de internacionalização, Dominginhos (2001, pp. 23-27) destacou a escassez ou inexistência de recursos suficientes: financeiros e humanos, com competências para actuarem nos mercados internacionais e de gestão para os assuntos da internacionalização. No entanto, o estudo de Cardoso (2010, p. 65) distinguiu as limitações estruturais e financeiras como restrições à internacionalização.

Gao (2004) como citado por Dias (2007, pp. 30-32) sistematizou a “perspectiva das contingências de modo de entrada em mercados externos”, na sequência dos trabalhos de diversos autores encontrados na literatura sobre os antecedentes das formas de entrada e seus atributos. Factores como: o ambiente externo, relacionamentos e objectivos estratégicos, assim como, o controlo e a afectação de recursos estiveram na base desta “perspectiva”. A teoria postulava que o sucesso das operações internacionais dependeria da adequação dos atributos desejados e dos factores situacionais, tendo concluído que as decisões de entrada seriam tomadas levando em consideração o controlo e a afectação de recursos.

A fim de definir o modo de entrada nos mercados externos, o autor defendia que as empresas deveriam passar por três fases distintas. Primeiro, as empresas deveriam recorrer a factores antecedentes para antever as características pretendidas na forma de entrada, relativamente ao controlo e afectação de recursos. Segundo, as empresas deveriam comparar, identificar e reunir os distintos modos de entrada em consonância com as principais características. Por último, dever-se-ia estabelecer uma relação entre as formas de entrada e os factores antecedentes.

O autor do modelo das contingências aplicado à decisão da forma de entrada detectou uma lacuna relativamente ao atributo “controlo”, dado que os estudos antecedentes associavam-no unicamente ao aspecto financeiro. Aspectos como a confiança ou o poder negocial no que respeita ao controlo, não tinham sido considerados. Isto comprometia todo o estudo ao ponto de este dever ser reformulado.

O processo de internacionalização, segundo Freire (2005, pp. 313-339) iniciar-se-ia pela identificação do modo de entrada no mercado externo. Através da análise dos custos, benefícios e riscos associados ao processo seria possível eleger o caminho mais adequado à empresa. Assim como, dever-se-ia estreitar o conjunto de factores preponderantes relativas à internacionalização, entre: (a) acesso ao mercado, (b) enquadramento legal, (c) competição, (d) experiência, (e) risco, (f) retorno, (g) activos, (h) controlo, (i) recursos, (j) produtos e (k) custo. Seguidamente, dever-se-ia avaliar a necessidade de adaptações ao mercado ou se pelo contrário, se deveria seguir-se pela via da standardização. Por último, tendo em vista a sustentabilidade da VC, o nível de internacionalização deveria acompanhar a evolução dos



mercados, assim como o desenvolvimento das competências internas deveria caminhar nesse sentido.

Para que o processo da internacionalização pudesse ser bem sucedido, importava, primeiramente, planear adequadamente esta “aventura”. Tal implicava aparelhar os recursos internos da empresa, entender os procedimentos e meandros do processo e conhecer os mercados onde se iria operar, nomeadamente: os *players*, a legislação, as necessidades, as diferenças culturais, a língua, os incentivos e as barreiras. Ignorar estes aspectos poderia fazer do processo de internacionalização, uma autêntica tragédia (Export Manager, 2008).



## Capítulo 4 – SECTOR ELÉCTRICO PORTUGUÊS

---

### 4.1. Introdução

O comércio internacional do sector eléctrico português é analisado regularmente pela Associação Portuguesa de Empresas do Sector Eléctrico e Electrónico (ANIMEE) tendo por base informação cedida pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) relativamente às importações e exportações. De acordo com Teixeira & Diz (2005, p. 75) a exportação é a forma de iniciar o processo de internacionalização privilegiada pela maioria das empresas. Nessa perspectiva, Peng (2006, p.178) acrescentou que as exportações directas seriam o meio de entrada que “capitaliza em economias de escala, com a produção centrada no país de origem, nos mercados externos que permitindo um maior controlo da distribuição”. Nessa óptica, poder-se-á ter em conta os dados cedidos pela ANIMEE para este estudo.

Tendo em vista fazer uma análise adequada às especificações do sector, a ANIMEE subdividiu-o em sectores: (a) equipamentos eléctricos e energia, (b) electrónica, tecnologias de informação, telecomunicações, (c) material eléctrico e electrónico de consumo e (d) e imagem médica, e subsectores, de acordo com o tipo de produto.

Perante a classificação da ANIMEE, tendo em conta as actividades da EFACEC, a empresa visada neste estudo, poder-se-á enquadrá-la no sector dos equipamentos eléctricos e energia e no subsector dos fabricantes de máquinas equipamentos e aparelhagem industrial. A empresa actua em 3 áreas estratégicas: (a) a energia, (b) os transportes e engenharia, do ambiente aos serviços e às energias renováveis e (c) os transportes e logística, sendo o seu “core business” a fabricação do produto “âncora”, os transformadores de potência (EFACEC, 2010b; EFACEC, 2011, pp. 1-27).

### 4.2. Panorama e perspectivas do sector

A indústria eléctrica e electrónica representava em 2009, 9% do produto interno bruto nacional (PIB), empregando 0,6 % do capital humano total. Na indústria transformadora, o sector representava 5,8% do total, empregando 3% do total. Em termos de exportação de mercadorias, valia 10% do total, representando 11% da indústria transformadora. De entre as 105 empresas representadas na ANIMEE, apenas 13 delas facturaram acima de 100 Milhões de Euros (ANIMEE, 2009, pp.16-17), entre elas encontra-se a EFACEC, com 1000 Milhões<sup>7</sup> de Euros, dos quais 66% foi no mercado externo (EFACEC, 2010b, p.2).

---

<sup>7</sup> Anexo III

Após as quebras acentuadas na exportação e na produção em 2009, o sector eléctrico e electrónico registou uma melhoria em 2010, com recuperação acentuada das exportações, com um crescimento de 22% face ao ano anterior, ainda assim ficando abaixo dos valores de 2007-2008. Esta subida deveu-se ao comportamento dos mercados da energia. Relativamente ao sector das máquinas, equipamentos e aparelhagem industrial, onde se enquadra a empresa deste estudo, registou um crescimento da ordem dos 28%, sendo a indústria das máquinas e equipamentos para a produção e distribuição de energia eléctrica, juntamente com alguns equipamentos para automóvel, determinantes para estes resultados (ANIMEE, 2010b, p. 4).

No actual panorama, perante uma desaceleração da economia mundial, em sequência da crise económico-financeira, da qual resultaram a contracção dos mercados, a diminuição de liquidez e a quebra generalizada da procura, a economia portuguesa, fortemente dependente das exportações e do mercado da construção, está perante a um cenário recessivo (ANIMEE, 2010, pp.10-12), prevendo-se um agravamento da situação a curto prazo (ANIMEE, 2010b, p.6). Uma evolução positiva do sector industrial depende essencialmente de uma recuperação económica sustentada (ANIMEE, 2010, pp.10-12).

#### **4.3. Os diferentes *players* do mercado**

Neste âmbito tivemos, antecipadamente, de recorrer a alguma da evidência resultante das entrevistas e cuja análise de dados é realizada adiante no capítulo 7.

Nos diversos mercados encontram-se normalmente as grandes multinacionais presentes a nível mundial e diversos outros concorrentes de menor porte, que variam consoante as áreas de negócio e os mercados em questão (E:2P:4L:7-20).

Equiparados à EFACEC, encontram-se no mercado a nível mundial, as gigantes multinacionais como a Siemens, a Schneider, a ABB, a Alston, a GE e a Areva (E:1P:14L:11-13; E2P:4L:7-20).

Apesar da sua reduzida dimensão face às gigantes multinacionais, a EFACEC concorre regularmente com estas, muitas vezes com vantagem, graças às políticas estratégicas adoptadas (E2Per.P:4L:7-20; E1Per.P:14L:12-14).

Esta posição de cooperação com concorrentes foi defendida pelos entrevistados, da seguinte forma:

“A utilização de parceiros, que reforcem as nossas competências, em domínios onde não estamos presentes, permite-nos ter uma oferta conjunta mais competitiva, e aceder a projectos, onde de outra forma não conseguiríamos concorrer” (E1Per.50P:12L:44-46).

“Concorrentes e amigos. São concorrentes nalguns negócios e nalguns países. Noutros negócios e noutros países, somos parceiros, somos associados, somos amigos. Não há inimigos, há concorrentes que é diferente. Portanto, eu diria que os

grandes, bem conhecidos, são a Siemens, a ABB, a Alston, a Schneider, a Saldo. A Saldo, pouco” (E2Per.7P:4L:8-12).

“Depois temos a área propriamente dita de engenharia, o que inclui muita engenharia e aí vamos buscar muitos dos produtos também á... a fabricantes que são, às vezes concorrentes outras vezes complementares” (E1Per.5P:1L:24-26).

A este propósito, Lorga (2002, p. 24) afirma que “nalgumas vertentes do relacionamento, cooperar e competir, coexistem”.

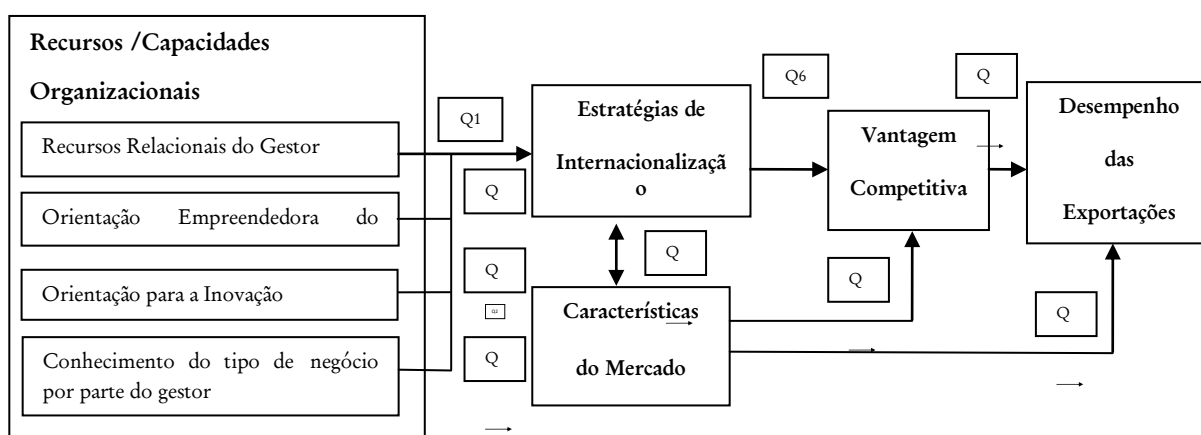


## Capítulo 5 – MODELO, OBJECTIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

### 5.1. Modelo conceptual de investigação

Face ao marco teórico apresentado e desenvolvido nos anteriores capítulos, elaborou-se o modelo conceptual de investigação, visando a representação organizada, abstracta de conceitos (Sousa e Baptista, 2011, p. 46), que se pretende testar, por via da metodologia qualitativa, utilizando o estudo de caso único (figura 5.1).

Figura 5.1: Modelo conceptual de investigação



Fonte: Elaboração própria

O modelo conceptual proposto tem por base alguns aspectos de algumas teorias encontradas na literatura, tais como a RBV, os recursos e CD, as teorias comportamentais como o modelo de Upsala e a TRI e, por último, o posicionamento e as forças do mercado.

A literatura apresenta diversas teorias, em que, cada uma, por si, não consegue responder aos inúmeros desafios representados pela problemática da internacionalização das empresas e da sua senda pela obtenção de VC. Pretende-se, pois, propor um modelo independentemente do tipo de abordagem ser *oinside-out* ou *outside-in*, que seja convergente nas diversas temáticas abordadas.

Nos anos de 1980, os principais desenvolvimentos da análise estratégica focavam a ligação entre o ambiente externo e a estratégia. Os trabalhos de Michael Porter sobre a estrutura da indústria e o posicionamento competitivo são representativos dessa linha de pensamento das forças do mercado (Grant, 2001, p. 114).

Porter (1989, p. 2; 1999, p. 331), afirmava que VC, seria o resultado da capacidade da empresa de realizar eficientemente o conjunto de actividades necessárias para obter um custo mais baixo que o dos seus competidores ou de organizar essas actividades de uma forma única,

capaz de gerar um valor diferenciado para os compradores. Referindo o posicionamento, Porter (1999, pp. 48, 53, 64) acrescentou que a escolha de uma posição exclusiva, não seria suficiente para garantir vantagem sustentável.

A construção de VC operava-se a partir das características do contexto concorrencial e residia na afectação dos recursos da própria empresa, da maneira como teriam sido concebidas e arquitectadas as diferentes etapas da cadeia de valores” (Anastassopoulos *et al.*, 2000, p. 47).

Segundo a Teoria do Posicionamento Estratégico, de Porter, a VC devia-se a factores externos à empresa, como a estrutura da indústria ou aos mercados, numa abordagem de fora para dentro (Forte & Moreira, 2007). O conjunto das vantagens e desvantagens detidas pelas empresas definiria a posição concorrencial da empresa, existindo uma dinâmica própria do posicionamento concorrencial. O posicionamento da empresa dentro da indústria, era o principal determinante do seu sucesso ou fracasso na competição, em que o objectivo estratégico era encontrar a posição dentro da indústria, onde a empresa pudesse melhor defender-se contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor (Porter, 1999, pp. 48, 53, 64). Este contexto progrediria, de acordo com a pressão das forças do mercado e da acção dos competidores levando à alteração dos posicionamentos (Anastassopoulos *et al.*, 2000, pp. 56-61).

Contrariamente, a abordagem da ligação entre os recursos e capacidades e a estratégia, durante a década de 1990, ficou em segundo plano. No entanto, o crescente descontentamento relativamente ao modelo estático de equilíbrio de forças da indústria levou a que ao ressurgimento do interesse por teorias relativas a rendas e competição, como as de Ricardo, de Schumpeter e de Penrose (Grant, 2001, p.114).

No que tange aos recursos e capacidades organizacionais, por um lado está a visão baseada em recursos e por outro a as capacidades dinâmicas. Sendo a VC explicada por factores internos, recursos específicos da empresa.

A base para obtenção de VC, na perspectiva da RBV, residia essencialmente na aplicação de um conjunto de recursos valiosos à disposição da empresa que não seriam nem perfeitamente imitáveis nem substituíveis sem esforço significativo (Barney, 2001, p. 99). Devendo a empresa possuir recursos heterogéneos que não pudessem ser facilmente obtidos, imitáveis ou comercializáveis e únicos e inacessíveis. Os recursos e capacidades representavam as competências distintivas da empresa, que eram os seus activos tangíveis e intangíveis Penrose apud Thiergarten e Alves (2008, p. 62) que devidamente articulados para a realização de rotinas ou processos se transformariam em capacidades da organização (Britto, Mizumoto, Borini & Sousa, 2006).

António (2006, p. 31) atestou que as estratégias baseadas em recursos fundamentavam-se na ideia de que “a empresa mais competitiva era aquela que detinha os recursos mais valiosos e sabia explorá-los melhor”. Nesta perspectiva, Barney (2001, p.99) salientou que as empresas



poderiam obter VC sustentável, através da implementação de estratégias que fomentem a sua robustez, respondendo às oportunidades do meio e anulando as ameaças externas desviando-se das suas fraquezas.

Por outro lado, as capacidades dinâmicas (CD), de acordo com Teece, Pisano & Shuen (1997), eram os activos chave da empresa, representavam a habilidade da organização para reconstruir, integrar ou reconfigurar as suas competências internas e externas para enfrentar o ambiente complexo e em constante mudança, dificultando a imitação e a combinação de recursos que, por sua vez, representava VC para as empresas. Este modelo dinâmico levava em consideração a análise dos factores ambientais assim como a aprendizagem organizacional considerados aspectos fundamentais para as competências essenciais. (Vasconcelos & Cyrino, 2000, p. 40).

Numa síntese das duas visões, a RBV e as CD como fonte criadora de renda, Macadok (2001, pp. 378-401) sugere que na primeira, as empresas criam renda sendo mais eficientes que as rivais na selecção dos seus recursos e as segundas, sendo mais eficientes na adaptação ou construção dos mesmos. Como conclusão, as empresas deveriam investir na combinação de procura e melhoria de recursos e na capacidade de exploração dos mesmos quando estes não são substituíveis nem facilmente adquiríveis.

Britto *et al.* (2006, p. 4) salientaram a necessidade de coordenar ambos paradigmas *inside-out* e *outside-in*, numa abordagem estratégica convergente e dinâmica, focada na adaptação das competências organizacionais, tendo em vista dar resposta às constantes mudanças ditadas pelo contexto competitivo global. Desta forma, os recursos e capacidades da empresa seriam a base de sustentação para a sua estratégia de longo prazo, sendo portanto, fontes primárias de renda (Grant, 2001, p. 116).

Nesta perspectiva activa, as capacidades não eram estáticas e armazenáveis, devendo as empresas adoptar uma atitude “dinâmica de adaptação das competências” tanto no país de origem como, nos países para onde internacionaliza.

Tendo em vista a obtenção de VC, a decisão de internacionalização implica que as empresas reúnam um conjunto de competências que lhes possibilitem destacar-se dos seus concorrentes.

O modelo de internacionalização de Uppsala referia quatro etapas, em que o comprometimento da empresa seria gradual: (a) exportação esporádica, (b) exportação via representantes independentes, (c) estabelecimento de subsidiárias (vendas) e (d) produção (fabrico) no estrangeiro.

Tratava-se de um processo gradual, que partia do pressuposto que a decisão de internacionalização se devia à incerteza dos lucros no país de origem e devido à imperfeição de informações (Resende, 2002, pp. 39-50). Inicialmente, as empresas procuravam mercados

em países menos distantes física, cultural e psiquicamente. Gradualmente, à medida que as empresas adquiriam maior experiência e mais recursos, expandiam-se para mercados mais distantes (Pedersen, 1999, p.10; Zohari, 2008, p. 2).

Nessa perspectiva, a experiência adquirida ou as trocas de experiência eram cruciais para o processo. À medida que a experiência e o conhecimento aumentavam as empresas tendiam gradualmente a eleger países mais “distantes psiquicamente” (Pedersen, 1999, pp. 1-25; Resende, 2002, pp. 39-50; Zohari, 2008, pp. 2-3; Johanson & Vahlne, 2007, pp. 1-34).

Chave do processo de internacionalização, o conhecimento tanto poderia advir da sua própria experiência como do intercâmbio de informações. Do seu estudo sobre conhecimento, experiência, capacidades de marketing e desempenho das exportações Morgan, Shaoming, Vorhies & Katsikeas (2003, pp. 287-319) resultou uma relação positiva entre estes factores e os resultados da exportação. O conhecimento e a experiência base seriam valiosos uma vez que possibilitariam às empresas exportadoras utilizar o planeamento do marketing e o desenvolvimento de capacidades que lhes permitissem adaptar-se às exigências desse mercado.

O conceito de Rede, de acordo com Håkansson e Johanson (1984), como citado por Lorga (2002, p. 3), foi definido como a interligação de relacionamentos entre organizações. Nesta rede os “actores” representariam quem controla os recursos (indivíduos, grupos ou empresas, ou partes destas), podendo pertencer a distintos níveis da organização. Estes actores estabeleceriam relacionamentos através de trocas. Os laços que os unem poderiam ser de diversas naturezas: económicos, estratégicos, técnicos, socioculturais, legais ou de *know-how*. E as actividades são diversas: de transferência ou de transformação e ocorrem através da utilização de recursos ou mudança destes (Lorga, 2002, pp. 4-5).

Nesta perspectiva, Johanson & Matsson (1988) *apud* Lorga (2002, p. 5) identificaram o fenómeno da internacionalização como o resultado de relacionamentos estabelecidos entre parceiros de redes estrangeiras. A empresa poderia compreender uma posição numa rede internacional, estabelecendo ligações em distintas redes domésticas. O grau de internacionalização da empresa e do mercado é determinante no desenvolvimento do seu processo de expansão para o exterior (Axelsson & Johanson, 1992 como citado por Lorga, 2002, p. 6).

Conforme citado por Dias (2007, pp. 16-17), Johanson & Mattson (1988), defendiam que a posição da empresa dentro da rede seria determinante para a obtenção de VC, pois dela dependeriam as suas oportunidades, constrangimentos e até as suas estratégias. Sendo os seus recursos e a sua capacidade de obtenção dos mesmos, ou de coordenação e de mobilização dos recursos de terceiros a seu favor, elementos chave da VC.

A inteligência competitiva (IC) é entendida por Santos & Correia (2010, p. 339) de acordo com a *Society of Competitive Intelligence Professionals* como “processo de monitorização do

ambiente competitivo e análise das descobertas associadas às questões internas com o propósito de suportar o processo decisório. A IC capacita os gestores seniores em empresas de qualquer dimensão a tomar decisões mais informadas sobre tudo, desde marketing, I&D, tácticas de investigação, até estratégias de longo prazo. Ressalve-se que no mundo organizacional, *intelligence* é definida como informação de alto nível, processada e explorada. A IC é um processo contínuo que envolve a recolha feita, respeitando aspectos legais e éticos de informação, análise que não evita conclusões indesejadas, e difusão controlada da *intelligence* que conduz à acção para os decisores.”

Esta perspectiva converge com a TRI, denotando a necessidade de cooperação interna e externa indo ao encontro do estudo de Morgan & Hunt (1994, pp. 30-38) que propunham a teoria da “comprometimento e confiança no relacionamento de marketing”. Esta teoria baseava-se na necessidade haver cooperação entre competidores de uma rede na actual economia globalizada. Para existir um relacionamento de marketing bem sucedido, é imprescindível existir comprometimento e confiança. A rede caracteriza-se por relacionamentos baseados na confiança e no comprometimento. Portanto, cooperar numa rede seria um pré-requisito para o sucesso.

Na mesma perspectiva, Dalmoro & Wittmann (2011, pp. 231-242) reforçam a ideia de que a associação em redes “forma um ambiente propício para a internacionalização” actuando como um suporte para ultrapassar as barreiras do processo.

Por sua vez, (Moreno, 2005, pp. 1-4), reforça a necessidade da cooperação como suporte de uma atitude activa face à inovação. Essa postura representa na sua generalidade, casos de sucesso de internacionalização. A autora salienta a importância das trocas de informações, bem como das relações pessoais nos processos de internacionalização.

Igualmente, M. J. Silva (2007, pp. 433-438) identificou a inovação e a transferência de conhecimento como potenciadores de competitividade. Assim como, do estudo de Arbix, Salerno & Negri (2004, pp. 1-26) sobre a inovação por via da internacionalização de empresas brasileiras resultou existirem evidências de que a competitividade das empresas seria positivamente influenciada pelas inovações tecnológicas, na sequência de processos de internacionalização. Neste estudo, salienta-se a importância da cooperação nas estratégias de procura da inovação.

No mesmo sentido, da investigação de Mais, Carvalho, Amal & Hoffmann (2009, pp.1-16) sobre a importância das redes nos processos de inovação e internacionalização de empresas de base tecnológica no Brasil, foi possível concluir que as redes relacionais, em particular as informais, possibilitam o acesso a informações de carácter diferenciado que podem facilitar a definição de estratégias, bem como o acesso aos mercados internacionais.

O trabalho de Gulati, Nohria & Zaheer (2000) foi igualmente citado por Mais *et al.* (2009, p. 4), apontando as redes como formas de acesso a recursos, a informação, a tecnologias e a

mercados, descrevendo-as como manancial de competitividade. Esta linha de pensamento converge com as ideias de Coviello & Munro (1995), de que o sucesso da entrada nos novos mercados depende mais das suas relações com estes e com o mercado doméstico do que da escolha dos mesmos e das suas características culturais. Outro aspecto referido neste estudo foi a importância do fortalecimento das redes formais, tendo em vista reforçar os processos de inovação e, por sua vez, a competitividade.

Outros autores como Johanson & Vahlne (1992), citados por Mais *et al.* (2009, p. 4), reforçaram a importância da interacção entre actores da rede relativamente ao processo de decisão estratégica. Ou seja, a estrutura da rede seria expressa pelos laços cognitivos e sociais entre actores que sustentam os negócios”. De realçar outro aspecto citado por estes autores (ibidem, p. 4) relativo ao estudo à exploração de Haris & Wheeler (2005) sobre os relacionamentos interpessoais dos empreendedores internacionais, estes permitiam o “acumulo de conhecimento” para as empresas resultando na “criação de recursos e desenvolvimento novas actividades”. Desta forma, as redes pessoais podem influenciar a estratégia da empresa.

Por sua vez, Ferreira, Azevedo & Ortiz (2011, pp. 95-116) num artigo sobre a contribuição da RBV e da orientação empreendedora (OE) para o crescimento das pequenas empresas resultou que as empresas deveriam desenvolver esta habilidade e investir em melhores recursos consequentemente melhorarem as suas capacidades tendo em vista alcançar melhores resultados. As empresas em estudo que tinham maior crescimento demonstraram ter orientação estratégica, recursos e redes empreendedoras.

Na mesma perspectiva, (Okpara, 2009, pp. 195-211), da sua investigação sobre OE e desempenho da exportação na Nigéria, concluiu que as empresas que adoptavam uma orientação proactiva empreendedora alcançavam desempenhos mais altos, maior crescimento e lucros superiores aos das empresas que optavam por uma postura conservadora. As empresas com uma OE teriam tendência a ser líderes na sua indústria, pela inovação, desenvolvendo uma visão competitiva e satisfazendo melhor os seus clientes. Os seus gestores deveriam adoptar uma postura orientada à proactividade, fazer uma busca activa e contínua de novas oportunidades e investir recursos significativos na obtenção de informação.

O modelo conceptual proposto é multidisciplinar numa abordagem essencialmente comportamental, baseando-se na convergência entre as teorias anteriormente mencionadas, tendo em conta ambos paradigmas *inside-out* e *outside-in* pretendendo servir de orientação a alguns dos desafios resultantes das exigências da internacionalização em mercados cada vez mais globalizados.

Os recursos e capacidades organizacionais são fonte de VC nas estratégias de internacionalização, em particular pela via da exportação. Estes recursos deverão obedecer às premissas da RBV, ser recursos heterogéneos, não ser facilmente obtidos, não ser imitáveis ou

comercializáveis e serem únicos e inacessíveis, devendo as empresas adoptar uma atitude dinâmica em relação a estes, combinando a procura, a melhoria e a exploração dos mesmos.

Esta dinâmica de integração e reconfiguração das competências internas e externas da empresa, considerando a análise dos factores ambientais e a aprendizagem organizacional prepara a organização para enfrentar o ambiente complexo, em constante mudança, dificultando a imitação e a combinação de recursos que, por sua vez, representavam VC para as empresas. Concomitantemente, esta dinâmica permite que a empresa se adapta às exigências do mercado. O que depende do conhecimento do mesmo.

Por sua vez, o conhecimento do mercado e do tipo de negócio, torna-se recursos essenciais e valiosos à organização uma vez que permitem aos gestores tomar decisões de forma mais consciente. No caso específico dos processos de internacionalização, o mesmo poderá derivar da sua própria experiência ou da troca de informações.

As redes relacionais, em particular as informais, possibilitam o acesso a informações de carácter diferenciado que podem facilitar a definição de estratégias e o acesso aos mercados internacionais. Daqui se destaca a necessidade incrementar os recursos relacionais do gestor tendo em vista facilitar o acesso à informação.

A transferência de conhecimento, essencial para a competitividade da empresa, tal como a inovação, são factores potenciadores de VC. Uma postura de cooperação como suporte de uma atitude activa face à inovação traduz na sua generalidade, casos de sucesso de internacionalização. O fortalecimento das redes formais poderá contribuir para o reforço dos processos de inovação, que por sua vez, significam competitividade para a empresa.

Por outro lado, as empresas com uma OE têm tendência a ser líderes na sua indústria, pela inovação, desenvolvendo uma visão competitiva e satisfazendo melhor os seus clientes. Os gestores devem adoptar uma postura orientada à proactividade, fazendo uma busca activa e contínua de novas oportunidades e investir recursos significativos na obtenção de informação. Pelo que, os relacionamentos interpessoais dos empreendedores ao facilitarem o acesso ao conhecimento são uma ferramenta indispensável à obtenção de VC.

Cumprir referir a necessidade de os gestores envolvidos nos processos de internacionalização reunirem um conjunto de capacidades e recursos, como: ter orientação empreendedora e para a inovação, ter conhecimento significativo do tipo de negócio e do mercado, assim como ter capacidades de relacionamentos interpessoais que lhe facilitem o acesso a esse conhecimento.

No processo de internacionalização, o conhecimento e experiência são preponderantes na tomada de decisões estratégicas tendo em vista a obtenção de VC. Nas tomadas de decisão estratégicas, as características do mercado serão influenciadoras e ao mesmo tempo são influenciadas, pelas estratégias de internacionalização, tendo em conta o conjunto de forças

presentes no mercado. Por exemplo, num monopólio, o lado da oferta tem uma posição dominante, influenciando as características do mercado. O que não acontece num mercado em equilíbrio de forças entre a oferta e a procura.

O modelo proposto sugere que as características do mercado são condicionadoras da obtenção de VC, assim como as forças presentes na indústria, em conjunto com os recursos da empresa, condicionam a possibilidade da empresa se destacar dos seus concorrentes.

Dependendo da ou das estratégias de internacionalização escolhidas, estas poderão potenciar a obtenção de vantagem competitiva. O conjunto das vantagens e desvantagens detidas pelas empresas definem a sua posição concorrencial.

O resultado ou desempenho da empresa internacionalizada, depende quer do facto da empresa obter VC, quer das características do próprio mercado. Neste estudo, optou-se por analisar as exportações como estratégia de internacionalização, dado este ser o meio privilegiados pela grande maioria das empresas que iniciam a aventura da internacionalização.

## **5.2. Objectivos de investigação**

O objectivo principal de uma investigação traduz a intenção do trabalho ou produto final pretendido (Sousa & Baptista, 2011, p. 26). Este estudo tem como objectivo principal propor um modelo ou metodologias de estratégias de internacionalização que permitam a construção de VC para as empresas que o venham a adoptar. Pretende-se estabelecer e avaliar relações entre um conjunto de variáveis que levam as organizações a tomar decisões estratégicas no que respeita a estratégias de internacionalização alicerçadas na análise desta temática.

Pretende-se ainda que o presente estudo consubstancie uma ferramenta de apoio à tomada de decisão por parte dos gestores, que estão a ponderar seriamente internacionalizar as suas empresas, em particular, do sector eléctrico português.

Sendo esta uma empresa portuguesa bastante representativa do sector eléctrico com diversas áreas de negócio na indústria eléctrica e electrónica, que actua quer como fabricante, quer como prestador de serviços em 65 países sob distintas formas de internacionalização e com resultados bastante consolidados, não tendo um concorrente único a nível nacional capaz de oferecer um leque que produtos e serviços idênticos ou substitutos, dentro do mercado português, parece ser um exemplo suficientemente representativo do seu sector para poder ser utilizado como teste do modelo proposto.

Pelo exposto, como veremos adiante, o modelo proposto será testado com recurso ao método qualitativo através do estudo de caso único da multinacional portuguesa EFACEC.

### 5.3. Questões de investigação

Após uma averiguação das teorias encontradas na literatura, tendo como “objectivo a recolha de informação pertinente à área de investigação em geral e à problemática” desta investigação (Sousa & Baptista, 2011, p. 33) foram revistos os aspectos mais relevantes relativamente a algumas das teorias essenciais para o desenvolvimento deste estudo. Aportaram-se várias temáticas como estratégias genéricas e de internacionalização, vantagem competitiva, forças do mercado, recursos e capacidades organizacionais, bem como, capacidades dinâmicas. Identificou-se um conjunto de variáveis significativas para as quais se pretende obter resposta tendo em conta o objectivo deste estudo.

As questões de investigação, são de uma forma simplista, as perguntas que se pretende verem respondidas ao longo da investigação (Ibdem, p. 27). Partindo da problemática exposta, apresenta-se no quadro seguinte, devidamente fundamentadas, as questões de investigação objecto de estudo empírico.

Quadro 5.1: Fundamentação teórica das questões de investigação (agrupamento conceptual)

Construto (Categoria)	Variável (Sub-categoria)	Questão	Principais autores
Recursos capacidades organizacionais	Recursos relacionais do gestor	Q1: Poderão os recursos relacionais do gestor influenciar positivamente as estratégias de internacionalização?	Coviello & Munro (1997; 1995) Dominguinhos (2001) Morgan & Hunt (1994) Lobo (2010) Rezende (2002) Lorga (2002) Oviatt & McDougal (1994) Johanson & Matsson (1988) Alexsson & Johanson (1992)
	Orientação empreendedora do gestor	Q2: Poderá a orientação empreendedora do gestor influenciar positivamente as estratégias de internacionalização?	Okpara (2009) Oviatt & McDougal (2003) Oviatt & McDougal (1995) Acedo & Florin (2006) Ferreira, <i>et al</i> (2010) Lu, <i>et al</i> (2010) Dalmoro & Wittmann (2003) Ferreira <i>et al</i> (2010) Anderson (2003) Czinkota (1996) Leonidou <i>et al</i> (1998) Bonte & Cabrol (2009)
	Orientação para a inovação	Q3: Poderá a orientação para a inovação ter influência positivamente nas estratégias de internacionalização?	Lorga (2002) Gaspar <i>et al</i> (2007) Mais <i>et al</i> (2009) Tavares (2006) Arbix <i>et al</i> (2004) Gomes (2007) M. J. Silva (2007)



			Shumpter (1985) Lobo (2010) Moreno (2005)
	Conhecimento do tipo de negócio por parte do gestor	Q4: Poderá o conhecimento do tipo de negócio por parte dos gestores influenciar positivamente as estratégias de internacionalização?	Sacramento, <i>et all</i> (s/d) H. M. Silva (2002) Viana (2006) Santos & Correia (2010) Morgan, <i>et all</i> (2003) Lorga (2002) Mata (2009) Grant (2002) Teixeira & Diz (2005) Popadiuk & Ricciardi (2011) Pederson & Shaver (2000) Nonaka & Takeuchi (1997) Vasconcelos & Cyrino (2000) Deboça & Silva (2008)
Estratégias de Internacionalização	Características do mercado	Q5: Poderão as estratégias de internacionalização influenciar e ser influenciadas pelas características do mercado?	Teixeira & Diz (2005) Freire (2008) Teixeira (2003) Bradley (1995) Ramos (1995) Alexsson & Johanson (1992) Schneider (2002) Cateora (1996) Export Manager (2008)
	Vantagem competitiva	Q6: Poderão as estratégias de internacionalização potenciar a obtenção de vantagem competitiva?	Barney (1991; 1986) Porter (1992, 1998, 1999) Lima & Forte (s/d) Forte, Moreira & Moura (s/d) Dias (2007) Simões (1997) Grant (2002)
Vantagem competitiva	Desempenho das exportações	Q7: Será a obtenção de vantagens competitivas influenciada positivamente pelo desempenho das exportações?	Grant (2001) Morgan <i>et all</i> (2004) Sacramento <i>et all</i> (2002) Arbix <i>et all</i> (2004) Sacramento, <i>et all</i> (s/d) Axxin (1988) Zou & Stan (1998) Forcadell (2001) Ruigrok & Wagner (2003)
	Características do Mercado	Q8: Poderão as características do mercado influenciar positivamente a obtenção de vantagem competitiva?	Porter (1999) Teixeira & Diz (2005) Freire (2008) Hitt <i>et all</i> (2007) Barney (2001)
Desempenho das exportações	Características do mercado	Q9: Poderão as características do mercado influenciar positivamente a obtenção de vantagem competitiva?	Freire (2008) Kotler (1996) Bueno & Aguiar (2004)



Fonte: Elaboração própria.

Q1: Poderão os recursos relacionais do gestor influenciar positivamente as estratégias de internacionalização?

Q2: Poderá a orientação empreendedora do gestor influenciar positivamente as estratégias de internacionalização?

Q3: Poderá a orientação para a inovação ter influência positivamente nas estratégias de internacionalização?

Q4: Poderá o conhecimento do tipo de negócio por parte dos gestores influenciar positivamente as estratégias de internacionalização?

Q5: Poderão as estratégias de internacionalização influenciar e ser influenciadas pelas características do mercado?

Q6: Poderão as estratégias de internacionalização potenciar a obtenção de vantagem competitiva?

Q7: Será a obtenção de vantagens competitivas influenciada positivamente pelo desempenho das exportações?

Q8: Poderão as características do mercado influenciar positivamente a obtenção de vantagem competitiva?

Q9: Poderão as características do mercado influenciar positivamente o desempenho das exportações?

Tais questões tiveram a sua génese na literatura de suporte do modelo conceptual de investigação, tendo, posteriormente, sido adaptadas ao objecto e aos objectivos da presente investigação.



## **PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA**

---



## Capítulo 6 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

---

### 6.1. Introdução

Como definição de metodologia, Branco & Rocha (1998, p. 252) numa perspectiva dinâmica, sustentaram basear-se um processo cíclico constituído pelo conjunto de etapas do processo de construção do conhecimento.

Por sua vez, Taylor & Bogdan (1992) designaram metodologia como a forma de produzir a investigação, o modo como os problemas são enfocados, como os diferentes pressupostos, interesses e propósitos levam à eleição de uma ou de outra metodologia.

Tradicionalmente, ambas investigações, qualitativa e quantitativa, estão associadas a paradigmas<sup>8</sup>. Cada método está associado a uma perspectiva paradigmática única e distinta. A diferença de paradigmas reside na forma de produção de conhecimento e no processo de investigação, devendo existir uma correspondência entre epistemologia<sup>9</sup>, método e teoria (Carmo & Ferreira, 2008, p. 193).

Um paradigma qualitativo está, portanto, mais focado no significado do que propriamente na medida dos fenómenos a partir dos quadros de referência dos participantes (Silverman, 2000).

Nas ciências sociais aplicam-se diferentes métodos de investigação para fazer investigação empírica. Quando comparadas, todas apresentam vantagens e limitações, não sendo nenhuma delas superior.

Recentemente, alguns especialistas em metodologia de investigação defendem a utilização de mais de um método de investigação, combinando metodologia quantitativa e qualitativa tendo em vista incrementar a fiabilidade dos estudos (Brewer & Hunter, 1989).

Mantém-se o debate “investigação qualitativa versus quantitativa”, relativamente ao seu rigor e relevância (Wright, 1996). Neste sentido Ruiz-Olabuenaga (1996, p. 9) expõe que “a utilização da metodologia qualitativa já não se formula em termos polémicos em torno das suas possíveis vantagens ou deméritos face à investigação quantitativa. A diferença reside na distinta capacidade heurística<sup>10</sup> que possui, o que a torna recomendável em casos e situações distintas. Nesse sentido, a escolha de um método preterindo o outro dependerá das características e da natureza da própria investigação, entre outros factores.

---

<sup>8</sup> Neste contexto, por paradigma entendemos o quadro mental partilhado que representa um modo de pensar, perceber e compreender o mundo.

<sup>9</sup> Ciência que estuda a origem, a estrutura, os métodos e a validade do conhecimento, também conhecida como teoria do conhecimento.

<sup>10</sup> Ramo da ciência histórica que se dedica à procura de documentos.

Em geral, na literatura sobre organização de empresas encontra-se um substancial predomínio de estudos empíricos de natureza quantitativa. Com o objecto de depreender a realidade, os investigadores desenvolvem modelos estatísticos complexos e sofisticados que buscam encontrar generalizações da forma de proceder das empresas.

No entanto, nos últimos anos, diversos autores defensaram a legitimidade da metodologia de natureza qualitativa no estudo das organizações e, a partir daí, diversas revistas científicas consideravelmente prestigiadas começaram a publicar trabalhos empíricos desenvolvidos com base em estudos de casos ou outro tipo de modelos de investigação de natureza qualitativa (Caro, 2001, p. 23).

O potencial da metodologia qualitativa, onde se inclui o estudo de casos, tem sido subvalorizado em detrimento de outras técnicas quantitativas, em grande parte por desconhecimento da sua utilização quer por académicos, quer por gestores. Yin (1994) aconselha a que se aprofunde o conhecimento da sua adequação, bem como das possibilidades e limitações, que se utilize as técnicas qualitativas na investigação de organizações em alternativa às tradicionais técnicas quantitativas.

Um dos principais pressupostos de investigação dos estudos qualitativos é a compreensão dos processos segundo os quais têm lugar as acções e os acontecimentos, atesta Maxwell (1998). Nesta perspectiva, o estudo de casos, enquanto método aplicado, é cada vez mais aceite no seio da comunidade científica como ferramenta de investigação na área da gestão de organização, especialmente, por possibilitar o acesso a informação privilegiada, bem como pela compreensão dos processos de tomada de decisão, implementação e mudança nas organizações. Por vezes, isto requer uma observação em profundidade através do estudo de um elevado número de análises, o que, em determinadas situações, é quase impraticável de outra forma.

Com base nos estudos de Ruiz-Olabuenaga (1996) e Janesick (1994), de uma forma mais ampla e detalhada, podem enunciar-se como características dos métodos qualitativos:

1. Têm como objectivo a captação e reconstrução do significado das coisas;
2. A linguagem utilizada é basicamente conceptual e metafórica, contrapondo os números, algoritmos e fórmulas estatísticas;
3. A forma de reunir a informação não é organizada, mas sim flexível e desestruturada. Uma das ferramentas amplamente utilizadas é a entrevista em profundidade, face a questionários massivos e estandardizados dos métodos quantitativos;
4. O seu procedimento é mais indutivo que dedutivo. O ponto de partida não é uma teoria nem umas hipóteses perfeitamente elaboradas e precisas;
5. Necessita de uma análise conjunta dos dados;
6. O rumo da investigação não é particularista e generalizadora mas sim holística e concretizadora (Miles & Huberman, 1994, p. 6). Pretende captar-se todo o conteúdo de experiências e significados que ocorrem num só caso ou num número reduzido deles;

## 7. Foca-se nas relações dentro de um todo ou de uma cultura.

No que tece a técnicas, na metodologia quantitativa utilizam-se a análise de textos, os questionários e as entrevistas, já na metodologia qualitativa, essencialmente privilegia-se a análise de textos através da “análise de conteúdos”, consistindo no estabelecimento de categorias e na associação os dados às mesmas. O essencial é a “fiabilidade” na utilização do método, ou seja, que diferentes codificadores realizam as mesmas classificações ao analisar o mesmo material. No entanto, na metodologia qualitativa o importante é a “autenticidade”, ou seja, que o método permita entender o ponto de vista e as categorias dos sujeitos em estudo. Na metodologia quantitativa, os questionários representam uma amostra aleatória mas “significativa” da população dando-se preferência a perguntas fechadas, por serem mais fáceis de quantificar e codificar. Na metodologia qualitativa, por sua vez, privilegiam-se as entrevistas em profundidade, que permitem entender o fenómeno estudado, utiliza-se perguntas abertas, uma vez que permitem ao entrevistado mostrar a sua experiência autêntica (Bonache, 1998).

Os métodos qualitativos desempenham um importante papel no estudo das organizações, beneficiando, especialmente na avaliação das características do meio, argumentaram Downey & Ireland (1979, p. 635).

Alguns autores, (Fidel, 1993; Janesick, 1994; Ruiz-Olabuenaga, 1996) descreveram o conceito da metodologia qualitativa de forma positiva, tendo as definições positivas um interesse mais proeminente. Fidel (1993) expõe as características da investigação qualitativa como sendo: holística, contextual, indutiva ou dialéctica, plural ou relativa e estando misturada com o corpo da investigação.

Esta investigação foi desenvolvida no âmbito do paradigma do realismo (Hunt, 1994; Perry, Riege & Brown, 1999), também chamado de “paradigma do realismo crítico” ou pós-positivista, (Guba & Lincoln, 1994), por demonstrar ser adequada a investigações no domínio da organização de empresas.

O realismo, segundo Perry (1998, 2001), tem sido o paradigma eleito para a investigação de estudo de casos por duas razões: habitualmente envolve áreas de investigação contemporâneas e pré-paradigmáticas sendo caracterizado por alguma objectividade do investigador e comensurabilidade do conhecimento; o realismo é apropriado em “áreas de investigação (que) normalmente requerem a construção de teoria indutiva, visto a dedução a partir de princípios já existentes de um ‘paradigma’ ser provavelmente difícil, onde construtos e princípios aceites não foram estabelecidos ou são claramente inadequados” (Perry, 1998, p. 787).

Quanto à aplicabilidade do método do estudo de caso, Eisenhardt (1989) destacou os seguintes contextos: (a) de situações em que pouco se conhece relativamente a um determinado fenómeno objecto de análise; (b) de estádios iniciais da investigação sobre uma nova área temática; (c) da análise de processo de mudanças longitudinais; e (d) de situações

onde as perspectivas teóricas existentes se apresentam incipientes e inadequadas ou têm uma escassa sustentação empírica.

Yin (1994) apontou como aplicações básicas do estudo de casos na investigação empírica: (a) a explicação das inter-relações causais que se originam na vida real, demasiado complexas para os estudos estatísticos ou os experimentos, (b) a descrição do contexto onde o trabalho empírico se realiza e (c) a exploração daquelas situações em que podem resultar múltiplos desfechos.

Por sua vez, Ponte (1994, p.10) afirma que o objectivo do estudo de caso é analisar e compreender a situação em si. Sumariando, Gomez, Flores & Jimenez (1996, p. 99) referem como objectivo deste método “explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar”.

Segundo Patton (1980), o estudo de casos é uma forma particular de recolher, organizar e analisar dados. Por sua vez, Ponte (1994, p. 2) sugere que o estudo de caso possui uma metodologia de investigação muito específica, visando conhecer em profundidade o “como” e o “porquê”, buscando a sua essência e característica de forma a contribuir ao entendimento global do fenómeno. Baseia-se no estudo da entidade em contexto real, tirando partido das múltiplas fontes de evidência: entrevistas documentos, observação e artefactos (Yin, 1994).

De destacar, o consenso existente de que, todas as definições coincidem entre elas no que respeita ao estudo de casos implicar um processo de indagação que se caracteriza pelo exame pormenorizado, compreensivo, sistemático e em profundidade objecto de interesse (García Jiménez, 1991, p. 67).

Baseando-se nos objectivos principais da investigação, Spicer (1992) propõe dois tipos de casos, os casos descritivos e/ou exploratórios, tendo como objectivo descrever e/ou explorar as razões para práticas concretas ou particulares e os casos informativos e/ou explicativos, cujo propósito é o de explicar as razões das práticas observadas e a sua utilidade é a de informar e explicar.

Os casos descritivos e/ou exploratórios, por norma, coincidem com as situações em que o conhecimento base não é suficiente para permitir o desenvolvimento de boas exposições teóricas. Por conseguinte, pode não existir uma base teórica específica estabelecida ou trabalhos empíricos.

De salientar, outro aspecto importante é a relação do estudo de casos com a teoria. Existe um amplo debate entre os defensores de começar a busca de evidência empírica, sem nenhuma teoria pré-estabelecida e os defensores de estabelecer, de início, um posicionamento teórico perfeitamente definido. Defendendo a primeira posição, Humphrey & Scapens (1992, p. 28) defendem que os investigadores deverão “confrontar o estudo de casos, a ser possível sem prejuízos, para poder conceptualizar a gestão de recursos humanos desde uma perspectiva social e não procurando exemplos sobre determinadas aproximações sociais, adaptando estas



últimas". Em oposição, Otley & Berry (1994) propõem estabelecer à partida um marco teórico perfeitamente definido e enaltecem o potencial dos estudos de casos face à conceptualização teórica de carácter indutivo, empregues para confrontar as possíveis hipóteses que se formulariam na fase de preparação do caso. E, finalmente, em função dos resultados, mudar-se-ia o posicionamento ou se reforçar-se-ia a posição assumida de acordo com a evidência obtida.

Apoiando-se em diversos argumentos, Stoecker (1991) e também Yin (1994) determinam que se deve partir de um marco teórico prévio:

- Para levar a cabo uma investigação é vantajoso partir de uma certa base para decidir que perguntas fazer e assente em critérios teóricos, decidir que dados são relevantes. Trata-se de teorias aceites e sistemas de pressuposições com os quais o investigador se compromete e que proporcionam essa base.
- Perante a crença de que a base empírica é comum a todos os seres humanos e que os factos são o fundamento do conhecimento científico, Hanson (1977) defendeu que a observação está impregnada ou coberta de teoria. Não existem factos genuínos.
- A investigação científica tem um carácter acumulativo. As novas contribuições de conhecimento são valorizadas na sequência do que se conhece ou aceita. Ou seja, são avaliadas na medida em que se supõe aportarem um melhoramento face ao anteriormente existente.
- Na ausência de um marco teórico, os casos convertem-se numa sucessão de "histórias", representam um conjunto de dados e pormenores em torno de uma organização ou situação em particular com significado unicamente para interessados.

Em função do tema analisado, o investigador deverá posicionar-se numa ou noutra perspectiva, podendo, ambas as posturas coexistir.

Na óptica de Glaser & Strauss (1967), o importante é que as teorias e os modelos construídos estejam baseados em observações do mundo real, em vez de serem regidas pela teoria estabelecida.

De acordo com o número de casos podemos ter um caso único ou múltiplos casos. Relativamente ao estudo de caso múltiplo, é também designado de colectivo, tem natureza comparativa. Este, consiste na compilação de informações sobre casos que se assemelham ou diferem entre si. O nível de similitude ou de diferença é um factor que depende dos interesses e da estratégia da investigação, devendo tal ser tido em conta no momento da selecção de casos (Coller, 2005, p. 44).

Tipicamente, a investigação qualitativa debruça-se no estudo de amostras de dimensões relativamente reduzidas, podendo resumir-se a um caso único, seleccionados propositadamente. Contrariamente, os métodos quantitativos dependem tipicamente de amostras quantitativas de significativa dimensão e seleccionadas de modo aleatório. (Patton, 1990, p. 169). O mesmo autor, referindo-se ao estudo em profundidade de um determinado

fenómeno, afirma que a lógica e o poder da amostragem propositada residem na selecção de casos ricos em informação. A “amostragem propositada” traduz-se na selecção de casos com os quais se pode aprender muito sobre questões de importância central para o propósito da investigação.

Glaser & Strauss (1967) salientam a importância das teorias e dos modelos construídos se basearem em observações do mundo real, em vez de serem regidas pela teoria estabelecida na literatura.

Igualmente, convém, proceder à separação entre investigação cujo objecto é o de *testar ou verificar* teoria (*theory-testing*) versus a que pretende contribuir para *gerar* teoria (*theory-generation*) (Glaser & Strauss, 1967, p. 30). Segundo estes autores, as teorias ou modelos que pretendem obter um certo grau de aplicabilidade geral podem basear-se num número restrito de casos, na medida em que “um só caso pode indicar uma categoria ou propriedade conceptual e, uns quantos mais, podem confirmar esta indicação”.

O estudo de caso, tal como definido por Perry (1998, p.786), “uma metodologia de investigação baseada em entrevistas envolvendo um corpo de conhecimento”, foi a estratégia de investigação seleccionada e utilizada, neste estudo, com base as seguintes razões:

1. Dada a natureza do problema da investigação, que envolve construções de interpretação pessoal anteriormente inexploradas (Hassard, 1990), a natureza complexa e a necessidade de ser estudado no seu contexto natural e o reduzido desenvolvimento teórico existente (Bonoma, 1985);
2. Por se pretender construir teoria sobre as temáticas investigadas no contexto da internacionalização de empresas do sector eléctrico português, com base na experiência, percepções e práticas efectivas dos seus funcionários experienciados em tais processos;
3. Pela sua natureza qualitativa permitir compreender, de uma forma particularmente rica, o comportamento “numa situação em que não tenha sido devida e previamente bem articulado ou generalizado” (Merrilees & Tiessen, 1999);
4. E, por ser bastante improvável que a utilização de métodos quantitativos convencionais permitisse, *per si*, alcançar o nível de penetração requerido para uma compreensão em profundidade do problema estudado (Gilmore & Coviello, 1999).

A eleição de casos tem em vista o entendimento mais aprofundado dos fenómenos a analisar, de modo a que situações do contexto empírico possam apresentar resoluções às questões da investigação, através de um vasto conjunto de dados, para análise e confrontação que auxiliarão a consubstanciar generalizações (Yin, 1994).

Neste estudo, foi eleita a metodologia qualitativa, adoptando-se uma estratégia de investigação interactiva baseada no estudo de caso único. Por pretender-se analisar de forma exploratória<sup>11</sup> e descritiva, o processo de internacionalização de uma empresa que fosse representativa do seu sector de actuação e que pelo seu vasto conhecimento, visto ter experienciado diferentes estratégias, partindo de questões derivadas da literatura que serviram de orientação à recolha de evidências.

O sector eléctrico foi o escolhido considerando a experiencia profissional da mestranda, bem como pela sua importância para a economia do país, não pela sua dimensão, mas sim pela sua utilidade como base tecnológica e por estar associado área da energia. O estudo de caso proporcionou *inputs* de informações do mundo real e, a partir destes, foram desenvolvidos conceitos e proposições e ensaiada a concepção de teoria.

A metodologia adoptada permitiu demonstrar que as questões formuladas nesta investigação estão de acordo com os conceitos convencionais visíveis na literatura analisada e que as teorias e/ou processos formais das temáticas em consideração são adequados ao contexto investigado. Essas teorias relativas às estratégias de internacionalização e às formas de obtenção de VC, pela via da utilização e dinamização dos recursos organizacionais são, sempre que necessário, adaptados às realidades dos mercados, em concreto, dos internacionais.

Procurando satisfazer um rigoroso leque de critérios de avaliação específicos, próprias da investigação qualitativa, defendidos por Hirschmann (1986) e Guba & Lincoln (1994), tendo em vista a validação da metodologia aplicada, estes foram tidos consideração em todo o estudo. Foram, portanto, considerados os critérios da credibilidade, da transmissibilidade, da confiança e da confirmação, como meios propícios à autenticação dos resultados da investigação qualitativa. Igualmente, os critérios sugeridos por Denzin (1978) & Patton (1990), citados por Carmo e Ferreira (2008, pp. 201-202) nomeadamente da triangulação de respondentes, foram respeitadas as abordagens para a triangulação de dados.

As inferências foram retiradas de um conjunto de fontes de dados, sempre que possível, verificadas através da recolha de dados de fontes diversas. Dessa forma, a triangulação de fontes de dados abarcou a comparação de dados relacionados com o mesmo fenómeno, mas obtidos em fases distintas do trabalho de campo, ou como na validação de respondentes, as descrições de diferentes participantes (incluindo o investigador) localizados diferentemente. A investigação procurou conceder uma atenção particular a todos estes critérios de avaliação.

O propósito desta investigação ficou assim confinado à análise e compreensão das implicações da obtenção de vantagens competitivas nas estratégias de internacionalização atendendo aos

---

<sup>11</sup> A investigação exploratória é qualitativa e foca-se na questão “quais são as variáveis envolvidas?”. Em contrapartida, a investigação explicativa é quantitativa e privilegia a interrogação “quais são as relações concretas entre variáveis?”

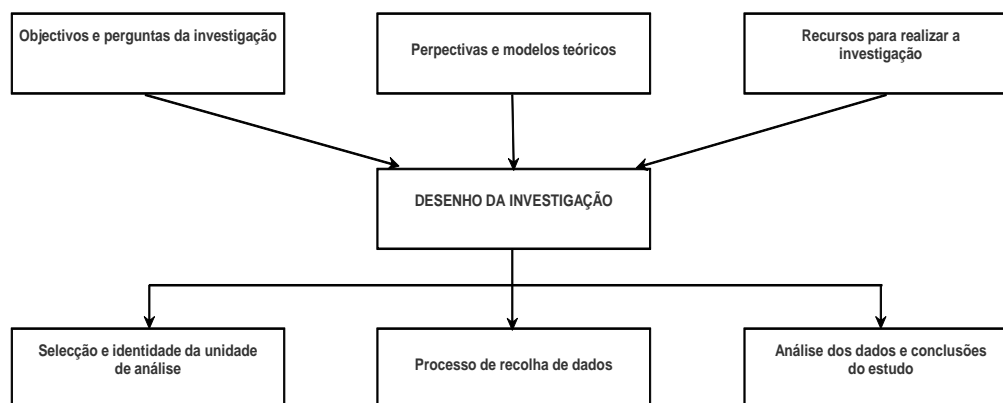
recursos e capacidades das organizações, à sua dinâmica e às forças activas presentes nos mercados internacionais.

## 6.2. Processo de investigação

Coller (2005) refere que a investigação científica submete o investigador uma sequência de passos lógicos e ordenados que permitem verificar a autenticidade de uma série de afirmações que se referem à situação em estudo.

A utilização do caso como instrumento para a investigação científica, identificando as diversas fases existentes no desenho e na realização deste tipo de estudos foi objecto de estudo de Yin (1994) que resultou num valioso contributo disponível na literatura (figura 6.1).

Figura 6.1 - Elementos do processo de investigação com estudos de caso



Fonte: Adaptado de Yin (1998, p. 237).

Segundo Rodríguez, Gil & García (1996), em investigação de carácter qualitativo, existem quatro fases fundamentais: a preparatória; o trabalho de campo; a analítica; e a informativa. Decompondo-se, depois cada uma delas em várias etapas. A fase preparatória divide-se numa etapa de reflexão e noutra em que se elabora o desenho da investigação. Na fase de trabalho de campo, divide-se também em duas etapas: a de acesso ao campo e a da recolha de informação. Na fase analítica ressaltam três etapas: a) a da redução de dados; b) a disposição e processamento de dados; e c) a consecução de resultados e verificação de conclusões. Por fim, a fase informativa cinge-se à elaboração do relatório (neste caso, este consubstancia-se na presente dissertação). De cada uma das distintas etapas resulta um produto diferente, a preparatória: o projecto de investigação, o trabalho de campo: os dados acumulados, a analítica: os resultados da investigação e, por último, a informativa: o relatório de investigação.

Neste estudo empírico, a estratégia de investigação eleita foi-se modificando consoante o avançar do projecto e conforme se iam alinhando as construções teóricas. Deste modo, um achado numa das fases pôde influenciar a(s) seguinte(s).

A etapa reflexiva compreende o trabalho prévio de identificação do objecto de estudo. Inclui-se nesta etapa, a revisão literária e outras diligências cumpridas, como conversações com investigadores da mesma área de conhecimento e com o orientador desta dissertação, buscando prosseguir uma temática de investigação inovadora e original, suficientemente atractiva para a comunidade científica (Caro, 2001).

Em termos teóricos salientam-se as estratégias genéricas e de internacionalização, os recursos e capacidades organizacionais, e as implicações entre eles e a dinâmica das forças do mercado tendo em vista a construção de vantagens competitivas. Para tal, elaborou-se um marco teórico abrangente englobando as principais contribuições encontradas na literatura sobre os temas em análise.

Partindo deste marco teórico, definiram-se as categorias e as variáveis objecto da presente investigação, tendo-se modificado algumas delas ao longo do processo de investigação.

O desenho do plano de investigação serve de orientação do início até ao final da mesma. Como ferramenta de trabalho deve, ser flexível uma vez que todos os planos podem mudar quando confrontados com a realidade. Este plano deve conter algumas ideias relacionadas com as teorias relevantes para o caso e sobre o espectável durante o trabalho de campo. Assim como, deve contemplar as técnicas a utilizar para a obtenção das informações com as quais se irá construir o caso.

Relativamente ao método, optou-se pelo estudo de caso único, conforme explicado e justificado adiante, devido à coesão metodológica que fornece e à possibilidade de incorporar no estudo dados de natureza predominantemente qualitativa.

A triangulação metodológica obtém-se através da utilização de distintos métodos. No entanto, numa investigação qualitativa, deve contemplar-se as seguintes modalidades de triangulação (Denzin, 1978; Janesick, 1994):

- Triangulação de dados: utilizando uma grande diversidade de fontes de dados num estudo, a evidência pode ser qualitativa (eg. palavras), quantitativa (eg. números), ou ambas (Eisenhardt, 1989);
- Triangulação do investigador: utilizando diferentes investigadores ou avaliadores;
- Triangulação teórica: utilizando diferentes perspectivas para explicar um conjunto de dados;
- Triangulação metodológica: utilizando múltiplos métodos para estudar um problema;
- Triangulação disciplinar: utilizando distintas disciplinas para comunicar a investigação.

Neste trabalho de investigação procurou-se ter em conta as distintas formas de triangulação mencionadas procurando reforçar a sua validade e confiabilidade.

Na triangulação de dados recorreu-se a diversas fontes de evidência da empresa investigada: as entrevistas em profundidade, documentos da organização, relatórios de contas, e de sustentabilidade, brochuras e publicações especializadas, observação, visita às instalações e o conteúdo da sua página de internet. Para além das entrevistas, foram tidas conversas informais com funcionários da organização em estudo e com peritos e profissionais do sector eléctrico e da associação do sector. Partindo desse conjunto de fontes de informação foi possível adquirir uma visão mais equilibrada antes da retirada de quaisquer conclusões (Salancik, 1979, p. 640). A combinação de todos estes tipos de dados dá lugar a fortes sinergias na investigação (Eisenhardt, 1989, p. 538).

Ao longo de um processo de investigação as dúvidas que se vão suscitando devem ser partilhadas com outros investigadores a fim de eliminar alguma da subjectividade subjacente a um trabalho realizado de forma individual como é o caso desta dissertação de mestrado. Nesta perspectiva recorreu-se ao orientador da dissertação - Professor Doutor Orlando Lima Rua -, que funcionou como a “advogado do diabo”, no sentido em que ao longo do processo foi questionando a mestranda acerca do rumo a seguir e das dúvidas que frequentemente apareciam, assim como se recorreu a outros investigadores de diversas nacionalidades que se encontram actualmente a investigar em áreas afins à deste estudo, procedendo-se dessa forma à triangulação dos investigadores. Esta estratégia permitiu manter o rumo e a prossecução do objecto de estudo e suprimir alguns erros. Sutton & Callahan (1987, p. 411) utilizaram esta forma de aumentar a confiança na análise.

Relativamente à metodologia de uma forma genérica e das técnicas de recolha e análise de dados, foram tidas várias conversas com outros investigadores académicos, permitindo detectar e suprimir diversas falhas, através de necessários reajustamentos.

Na fase de codificação e análise de dados contou-se com o precioso contributo de três especialistas universitários na utilização de metodologias qualitativas, designadamente, na análise de conteúdo, e no estudo de caso, o que nos permitiu comprovar o grau de validade da codificação realizada.

Quanto à triangulação teórica, a contrastação das relações teóricas encontradas entre estratégias de internacionalização, recursos e capacidades organizacionais, vantagem competitiva e a dinâmica das forças do mercado, incluídas neste estudo permitiram ter uma perspectiva integradora das diversas perspectivas encontradas na literatura.

Relativamente à triangulação disciplinar utilizaram-se trabalhos de outras áreas científicas, nomeadamente da economia e do marketing, pelo que, é de salientar o relevante contributo que as disciplinas referidas fornecem para a realização desta investigação.

No que respeita à triangulação metodológica, esta deriva directamente da triangulação das fontes de evidência. Para analisar cada uma das fontes recorreu-se a métodos distintos e complementares, que em conjunto se integram na estratégia de investigação denominada o “estudo de casos”.

A análise em profundidade de um ou de múltiplos casos tem por objectivo compreender o processo segundo o qual ocorrem certos fenómenos. Além disso, possibilita captar a heterogeneidade, a hierarquia e as categorias de variação existente entre uma determinada população, a selecção teórica ou feita a propósito própria da investigação qualitativa facilita a selecção deliberada dos casos decisivos para validar uma teoria existente ou em desenvolvimento. Desse modo é possível estabelecer semelhanças e/ou diferenças entre as unidades de análise, especialmente em estudos de casos múltiplos (Gummesson, 2000; Maxwell, 1998).

A limitação do número de casos é uma questão pertinente suscitada na literatura das metodologias de investigação, que questiona se as teorias e os modelos que passam por ter algum grau de aplicabilidade geral podem ser baseados num número limitado destes. Quanto a isso, Glaser & Strauss (1967, p. 95) afirmam clara e afirmativamente: “uma vez que uma evidência precisa não é tão crucial para gerar teoria, o tipo de evidência, assim como o número de casos, também não são tão cruciais. Um caso único caso pode indicar uma categoria conceptual geral ou uma propriedade; uns poucos casos mais podem confirmar a indicação”.

A investigação de natureza qualitativa/interpretativa utilizada foi o estudo de caso único, com uma estratégia de investigação interactiva, apresentando características predominantemente exploratórias e descritivas, a partir de questões de investigação e de categorias analíticas (que orientaram a recolha e a análise dos dados) deduzidas a partir da revisão da literatura. O propósito da investigação foi sistémico e holístico, tendo em vista preencher eventuais lacunas existentes na literatura e proporcionar um contributo amplo sobre a temática deste estudo.

Nesta investigação, foi tido em consideração e aplicado o princípio, defendido por Gummesson (2003, p. 491), de que “na investigação interactiva, a geração de teoria e o teste da teoria são actividades gémeas e não fases consecutivas e separadas”.

Na fase de desenho das ferramentas de investigação desenvolvem-se os instrumentos necessários à recolha de dados. Neste caso realizou-se uma visita à empresa em estudo e fez-se uma primeira entrevista informal procurando transmitir o objectivo da investigação, adequar o principal instrumento de recolha de dados (o guião de entrevista), estabelecer o protocolo, conhecer um pouco do percurso e estratégias da empresa, identificar as fontes de evidência convenientes à investigação tendo-se obtido importante feedback face às ferramentas de recolha de dados que pré-elaboradas, graças à boa relação estabelecida com os intervenientes. Conseguiu-se assim assegurar a adequação das mesmas à investigação em curso e confirmar que se seguia no caminho certo nesta fase exploratória.



A ferramenta preponderante para a obtenção de informação na investigação é a entrevista. Como tal, o 'guião de entrevista' (anexo I) é o instrumento que fornecerá a maior parte dos dados para este estudo, pelo que, a sua elaboração foi meticulosa no que respeita ao tratamento e compilação da informação necessária. No guião constam diversas questões relacionadas com os temas investigados.

No desenho da entrevista seguiu-se a "técnica do funil", começando por questões de tipo amplo, quase reflexões gerais dos entrevistados, seguindo-se-lhes questões mais focadas com o objecto de investigação. O carácter semi-aberto das entrevistas deve-se ao facto de se pretender analisar os diferentes discursos que desenvolvem os indivíduos nas organizações e tratar de elucidar os componentes dos mesmos (Carrasco, Caro, Correa, Larrinja & Páez, 1997, p. 41).

A informação obtida é assim mais rica, permitindo-nos uma aproximação mais completa ao fenómeno estudado. A entrevista permite-nos descrever e interpretar aspectos da realidade que não são directamente observáveis: sentimentos, impressões, intenções ou pensamentos, bem como acontecimentos do passado que somente permanecem na mente dos sujeitos (Patton, 1990).

Os indivíduos a entrevistar foram previamente seleccionados pela mestranda com orientação de um dos administradores da empresa da área do marketing internacional, que por sua vez também foi entrevistado, tendo procurado entrevistados chave, pessoas que conhecessem bem a organização e que tivessem experiência e um conhecimento profundo das temáticas estudadas neste trabalho de investigação. Assim, dada a estrutura matricial da organização (zonas estratégicas vs unidades de negócio), definiu-se como funcionários mais indicados para entrevistar o administrador executivo do marketing internacional, um administrador executivo de uma das zonas estratégicas internacionais e outro administrador executivo de uma das áreas de negócio. Tal escolha deveu-se ao facto destes terem participação activa na definição e consecução das estratégias de internacionalização da empresa. Como tal, poderiam responder a matérias tais como as que são objecto da presente investigação. Procuramos ter uma visão holística da organização em estudo.

No trabalho de campo ou corpo do trabalho, o investigador desloca-se ao sítio onde se encontra aquilo que ele pretende investigar desenvolvendo um conjunto de tarefas que lhe permitem recolher as informações necessárias para o desfecho do trabalho. Selecção, acesso, recolha e análise são as fases do trabalho de campo.

Relativamente à selecção em trabalhos de natureza qualitativa, assume-se que uma amostra de população mais ampla, sendo bem seleccionada, representa o universo. Em consequência, as conclusões retiradas pela análise da amostra podem ser extrapoladas à população com um determinado nível de confiança. Já na investigação do tipo qualitativo, onde se inclui o estudo de caso, dificilmente se fala de representatividade, pelo que, a selecção do caso que se pretende estudar deve atender a outros critérios que não diminuam a validade nem a fiabilidade



da investigação e que permitam a sua generalização. A indução analítica é apropriada para a explicação teórica e a generalização e consiste na construção de argumentos desde a observação de casos individuais. De acordo com Yin (1994, p. 5) deve seguir-se a lógica do experimento. Escolhe-se um caso para verificar ou refutar o que encontrou em outro caso.

Quanto ao acesso à informação, por tratar-se de um processo delicado na medida em que a inacessibilidade a determinado tipo de informação poderia comprometer o sucesso da investigação, para garantir o êxito da presente investigação, foram realizados vários telefonemas e enviados diversos *e-mails* combinando a realização das entrevistas pessoais.

No que concerne à recolha de materiais, foi feita uma primeira aproximação inicial aos casos com uma visita prévia e conversas informais com as pessoas contactadas em Setembro de 2011. O objecto desta fase inicial do trabalho de campo foi no sentido de assegurar que o caso cumpria com os requisitos estabelecidos aquando do desenho da investigação. Após esta fase, passou-se ao trabalho de campo, propriamente dito, e à respectiva recompilação de evidências (anexo II), a qual ocorreu entre Outubro e Novembro de 2011. Esta fase seguiu a orientação do estabelecido na teoria e desenho da investigação e fixando-se nos aspectos relevantes do caso que ajudaram a validar ou a refutar as suas questões, tendo posteriormente realizado a entrevista em profundidade.

Na recolha de informação recorreu-se, às seguintes fontes: (a) documentos da organização; relatórios de contas, e de sustentabilidade, brochuras e publicações especializadas, (b) entrevistas em profundidade e (c) observação, visita às instalações e o conteúdo da sua página de internet.

A investigação de estudos de caso, segundo Yin (1994, p. 80), pode obter evidência de seis principais fontes: documentação, registos de arquivo, entrevistas, observações directas, observação participante e artefactos físicos.

No que respeita a análise, é habitual que os investigadores passem o seu tempo a recolher informações, analisando-as, revendo os seus entrevistados, recorrendo à teoria para obter respostas e voltar a fazer novas observações como resultado às suas análises prévias. Foi este o procedimento seguido.

O critério do acesso teve em consideração duas características da investigação qualitativa: (a) um cenário empírico focalizado e natural para as fontes de informações e (b) o investigador como instrumento principal da recolha de informações.

No que respeita ao papel e à importância das entrevistas, Stokes (2000, p. 53) notou que “as entrevistas em profundidade já provaram a sua utilidade na investigação”. A compreensão profunda de um fenómeno implica a realização de entrevistas em profundidade e a análise de um número limitado de fontes, que permitam obter uma quantidade adequada de dados (Patton, 1990).

Na prática, as entrevistas de investigação podem assumir formas diversas dependendo do número de pessoas envolvidas (entrevistas individuais ou de grupo), métodos de comunicação (eg. telefone ou cara-a-cara) e formato das perguntas (entrevistas estruturadas ou não estruturadas).

Nesta investigação, foram realizadas, entrevistas individuais e com utilização de guião de entrevista semi-estruturado, único e para todos os indivíduos do estudo de caso, procurando colher descrições da realidade dos entrevistados para a interpretação do significado e práticas do fenómeno investigado, tendo como características essenciais: (a) médio grau de estruturação, (b) perguntas abertas e (c) foco em situações específicas e sequenciais da acção do entrevistado.

Neste tipo de entrevistas, em profundidade, as perguntas de resposta aberta típicas, permitiram uma maior profundidade de informações do que as entrevistas estruturadas, na medida em que tentaram “compreender o comportamento complexo dos membros da sociedade sem impor nenhuma categorização apriorística que possa limitar o campo da investigação” (Fontana & Frey, 1994, p. 362). Estas perguntas são particularmente adequadas quando importa compreender o construto que os entrevistados utilizam como base para os seus pontos de vista ou crenças sobre uma temática específica (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 1991).

As entrevistas realizadas assumiram igualmente a natureza de entrevistas temáticas, no sentido em que permitiram explorar com o detalhe possível as atitudes, opiniões, motivações e práticas dos respondentes da organização analisada, de acordo com os temas identificados e estudados.

Nas entrevistas temáticas, de acordo com Pellemans (1999), o entrevistador dirige a entrevista mas de uma forma leve, incitando os entrevistados a falar livremente dos temas abordados de forma a serem devidamente entendidas e se sentirem confortáveis. As pessoas entrevistadas são convidadas a utilizar as suas próprias expressões, a efectuar as abordagens que espontaneamente lhes ocorra. O entrevistador não se satisfaz com respostas evidentes e encoraja os respondentes a especificar o seu pensamento e a justificar as suas motivações. O entrevistador começa por abordar a questão de uma forma aberta e, seguidamente, procura ir afunilando o assunto de uma maneira cada vez mais precisa. Nestas circunstâncias, o entrevistador adopta sucessivamente uma atitude não directiva, tornando-se progressivamente mais intervencionista.

Tendo em vista conhecer e compreender as estratégias de internacionalização adoptadas nos distintos mercados e os recursos organizacionais considerados essenciais para a construção de vantagens competitivas dentro das dinâmicas dos mercados, foram eleitos três entrevistados-chave, como anteriormente citado. Conforme referido, como critério de selecção, procurou-se abordar pessoas experienciadas e que tivessem participado activamente na concepção e consecução de distintos processos de internacionalização, sob distintas perspectivas.

Tendo em consideração a estrutura organizacional matricial e uma vez que se pretendia captar as perspectivas de ambos os lados da matriz, os entrevistados são administradores executivos, sendo o primeiro da área de estratégica, o segundo de uma unidade estratégica de negócio e o terceiro, fora matriz, o responsável do marketing internacional.

De salientar a relevante experiência dos entrevistados no que concerne às temáticas em estudo. Em particular, o responsável pela unidade de negócios, há alguns anos, ocupou uma posição de administração executiva de uma zona estratégica, no lado oposto da matriz. E numa fase anterior a essa, foi também, responsável pelos recursos humanos. Outro dos entrevistados trabalha na empresa há 24 anos, ocupando a actual posição há 8 anos. Por último e não menos importante, o terceiro entrevistado, já ocupou funções noutra zona estratégica.

Pensou-se serem estes os colaboradores mais habilitados, ao nível do conhecimento académico e profissional para, de uma forma crítica e proactiva, se pronunciarem sobre as temáticas desta investigação.

Foram seguidas, as sugestões de Robson & Hedges (1993, pp. 33-34), no que respeita ao registo, análise e interpretação de dados qualitativos:

- Registo e transcrição de todas as entrevistas em documento de texto;
- Regresso às transcrições (revisitação), através da leitura das entrevistas;
- Reavaliação das transcrições através da tomada de notas.

A fim de preservar a privacidade dos entrevistados e proporcionar-lhes uma maior liberdade nas suas respostas, optou-se por não identifica-los nominativamente, garantindo assim o seu anonimato bem como a confidencialidade das suas respostas, assegurando-se desta forma um maior conforto e segurança. De referir que se obteve autorização para gravar as entrevistas por parte dos entrevistados.

A entrevista para a recolha dos dados baseou-se na revisão de literatura efectuada sobre as temáticas investigadas, tendo sido elaborado o guião da mesma com apoio do orientador desta dissertação.

Relativamente às variáveis consideradas mais pertinentes para a investigação em consideração, partindo do modelo proposto em resultado da revisão de literatura seleccionou-se um conjunto restrito de variáveis, agrupando-os em níveis, a que se chamou de categorias e sub-categorias, conforme quadro seguinte.

Quadro 6.1 – Categorias e subcategorias da investigação

<b>Categorias</b>	<b>Sub-categorias</b>
Recursos /capacidades organizacionais	Recursos relacionais do gestor
	Orientação empreendedora do gestor
	Orientação para a inovação
Estratégias de internacionalização	Características do mercado
	Vantagem competitiva
Vantagem competitiva	Desempenho das exportações
	Características do mercado
Desempenho das exportações	Características do mercado

Fonte: Elaboração própria.

Miles & Huberman (1994) sugeriram um procedimento analítico passível de ser aplicado a qualquer metodologia para tornar os processos analíticos qualitativos mais acessíveis e rigorosos, que tem sido reconhecido na literatura como cientificamente adequado e que vem sendo utilizado na prática da investigação académica.

O procedimento sugerido por estes autores envolve, em particular, a desagregação sistemática e a reagregação dos registos escritos em temas ou categorias<sup>12</sup> de dados através de um sistema de codificação. Atribuem-se códigos às categorias de palavras ou frases, consoante um conceito ou tema identificado como relevante antes ou durante a recolha dos dados. Por sua vez, as principais categorias podem ser subdivididas em sub-categorias como uma árvore de temas e conceitos codificados, em resposta às questões e assuntos importantes suscitados na investigação.

A análise dos dados baseou-se no processo de identificação dos temas e da codificação de dados de acordo com o sistema de categorias tendo em vista o desenvolvimento de sínteses que o sustentou. Procedeu-se a uma análise temática dos dados, tomando-se em consideração apenas as informações relacionadas com o sistema de categorias adoptado em consonância com o modelo conceptual de investigação apresentado e fundamentado no capítulo 5.

Os dados em bruto foram decompostos em trechos ou unidades de conteúdo<sup>13</sup> (ou ideia temática), consistindo “num conjunto de palavras e/ou de proposições concomitantes que, reposto no seu contexto de emissão, revela uma significação única em relação aos grupos de categorias” (Pellemans, 1999, pp. 76-77) e, depois, classificados de acordo com as categorias e sub-categorias, descritivas e interpretativas, anteriormente identificadas no quadro 6.1.

<sup>12</sup> Por categoria entende-se “uma classe na qual são reagrupadas informações da mesma natureza” (Pellemans, 1999, p. 171).

<sup>13</sup> Em termos práticos, as unidades de conteúdo consistiram em frases ou grupo de frases.

Ou seja, na sequência da identificação dos conceitos e do marco teórico a estes associados e da sua categorização em quatro categorias analíticas (recursos/capacidades organizacionais, estratégias de internacionalização, vantagem competitiva e desempenho das exportações, a investigação empírica foi desenhada de forma a permitir a análise das inter-relações entre as variáveis. Foram estudadas e confrontadas as variações entre o que acontece de facto no contexto do mercado internacional e o processo de internacionalização da organização e o que a teoria sugere que deveria acontecer foram devidamente identificadas, analisadas e conceptualizadas.

Segundo Stake (1995, p. 74), os investigadores encontram significação e justificações a partir dos estudos de caso por meio de duas vias da “interpretação directa do caso individual e através da agregação de casos até que algo possa ser dito sobre os mesmos como uma classe”. A interpretação directa é o instrumento analítico plausível nos estudos de caso intrínsecos, onde o entendimento do caso em si é o principal objectivo.

Em conclusão, foi assegurado o respeito dos critérios da credibilidade, confiança e conformidade associados a realização da investigação qualitativa (Carson, Gilmore, Perry & Gronhaug, 2001):

- Utilização cuidada, análise, interpretação e avaliação da literatura, para efeitos de elaboração do quadro teórico de referência e da observação dos resultados empíricos.
- Justificação cuidada das metodologias de investigação qualitativas utilizadas na investigação, nomeadamente a sua adequação, aptidão e valores, com fundamentação na literatura metodológica.
- Estruturação cuidada da análise dos dados para garantir uma avaliação completa e descritiva, especialmente no que respeita aos dados de significado decisivo. A análise esteve associada aos quadros metodológicos utilizados e à teoria encontrada na literatura com base num conjunto de critérios para análise específicos da investigação, que visou tornar a análise de dados e as subseqüentes conclusões perceptíveis ao leitor (Denzin e Lincoln, 2000; Lincoln e Guba, 1985; Patton, 1990).

### **6.3. Estudo do caso EFACEC**

Sendo o maior grupo electromecânico português, fundado em 1948, com o nome de “Electro Moderna”, a EFACEC fabricava inicialmente motores, geradores eléctricos. Actualmente, opera em 5 continentes, estando presente em 65 países, directa ou indirectamente, tendo 66% da sua facturação no mercado externo em 2010. Emprega cerca de 4600 funcionários<sup>14</sup> a nível

---

<sup>14</sup> Anexo IV

mundial, dos quais 65% tem formação superior e dentre estes, 150 estão dedicados em exclusividade a actividades de I&D.

Em 1957, a empresa começa a fabricar transformadores de potência eléctricos. Sendo a maior empresa no sector, desde 1959, esta passou a ser cotada na bolsa de valores em Lisboa em 1970. Entre 1966 e 1973, a empresa aumentou a sua produção em cinco vezes, tendo sido entretanto adquirida pelo grupo belga ACEC em 1960.

No fim dos anos 70, iniciou as actividades relativas aos sistemas de tracção. Tendo iniciado no final da década de 1980 as suas operações além fronteiras por vias da exportação, com ou sem agentes. Com a falência do grupo ACEC, em 1987, a empresa muda de donos, dando-se início ao processo de internacionalização da EFACEC, passando por diversas etapas ao longo da sua história (EFACEC, 2009, pp.32-33; E2Per.3P:2L:1-33).

Os primeiros grandes passos no processo de internacionalização foram dados na década de 1990, tendo sido constituída, a primeira filial e posteriormente em 1997, uma *joint-venture* para fabricação de equipamentos na China. Após um forte investimento em tecnologia de ponta e reestruturação das unidades fabris nacionais, o grupo EFACEC reorientou as suas políticas internas tendo em vista dotar-se tecnologicamente para poder equiparar-se aos seus concorrentes internacionais (EFACEC, 2009, pp. 32-33).

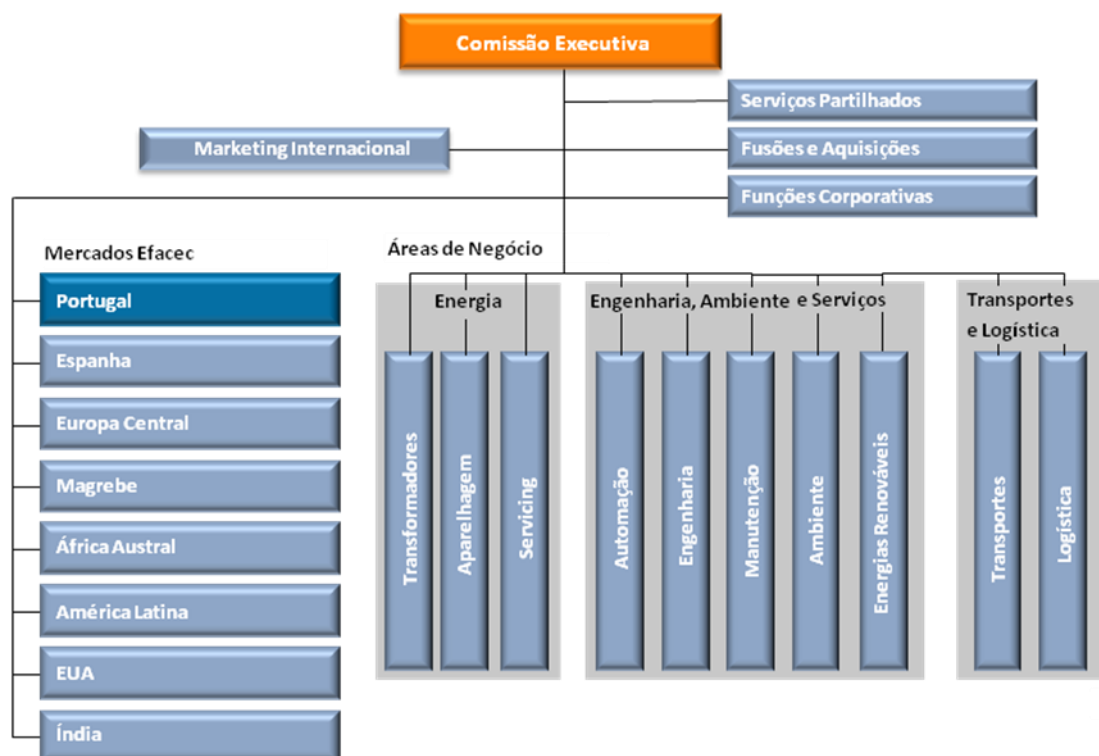
Em 2006, a empresa foi comprada pelo grupo José de Mello e pela Têxtil Manuel Gonçalves, deixando de estar em bolsa (EFACEC, 2009, p. 32). A partir daí, deu-se uma importante viragem no processo de internacionalização com a criação de um plano estratégico 2008-2012 visando reposicionar-se e potenciar a sua posição nos mercados internacionais. Procurando constituir-se como uma multinacional de origem portuguesa, o grupo EFACEC desenvolveu um novo modelo organizacional que lhe permitiria responder mais eficientemente aos desafios da internacionalização (Mesquita & Ribeiro, 2008, p. 147).

O novo modelo organizacional de estrutura matricial (figura 6.2), constituído por dez unidades de negócio (transformadores, seccionadores de alta e média tensão, serviços, engenharia, automação, manutenção, ambiente, renováveis, transportes e logística) na horizontal dentro das três áreas estratégicas: (a) energia, (b) engenharia, ambiente e serviços e (c) transportes e logística, e, na vertical, por sete mercados<sup>15</sup> considerados estratégicos além do nacional (Espanha, Europa Central, EUA, América Latina, Magreb, África austral e Índia) (EFACEC, 2010, pp.2-3; EFACEC, 2011b, p. 12). Em que, a nova estratégia era constituída em replicar os dez negócios nos mercados estratégicos (E2Per.3P:2L:1-33; E1Per.13P:2L:5-27) num prazo de cinco anos (E1Per.2P:1L:17-18).

---

<sup>15</sup> Anexo V

Figura 6.2 - Estrutura organizacional do Grupo EFACEC



Fonte: EFACEC (2009).

Não tendo um concorrente nacional a actuar no conjunto de todas as áreas em que a empresa trabalha, o estudo de caso da EFACEC é um exemplo representativo do seu sector, quer em abrangência, quer em dimensão. Por reunir este conjunto de particularidades, considerou-se que o estudo do caso único de uma organização com tais características pudesse representar evidência suficiente para uma investigação desta natureza.

#### 6.4. Estratégias adoptadas

O Grupo EFACEC insere-se num mercado altamente competitivo, implicando a necessidade de preparar-se e estar alerta às constantes evoluções e mutações das preferências dos clientes, bem como das constantes evoluções tecnológicas. Atendendo a isto, a organização tem vindo a adaptar a sua estrutura procurando melhorar a sua resposta.

A partir da década de 1990 a empresa apostou na internacionalização e na diversificação das suas actividades, que culminaram com a criação de sucursais, filiais e agentes espalhados por 65 países. Relativamente ao posicionamento, desde o início deste século, a EFACEC apostou em analisar e avaliar as estratégias desenvolvidas, empenhou-se nas áreas de maior valor



acrescentado e dotou as estruturas do grupo de competências adequadas para os novos desafios, próprios do mercado e das organizações. Nesse intuito, a empresa realizou estudos e projectos no sentido de reforçar e consolidar posições e repensar a estratégia a desenvolver por todo o grupo.

Relativamente às estratégias de internacionalização adoptadas pelo grupo, foram diversas, consoante o mercado alvo. Estas foram condicionadas, quer pelos interesses da empresa, quer pelas forças actantes nos respectivos mercados (E1P:2L:3+P3L:5-16+P3L:19-19; E2P:6L:29-34+P7L:1-34+P8L:1-9+P8L:12-13+P8L:15-34+P9L:1-12; E3P:3L:26-41+E3P:4L:1-41; EFACEC, 2010b, pp. 32-35).

A EFACEC considera como subsidiárias, todas as entidades (incluindo Entidades com Finalidades Especiais) sobre as quais o grupo tem o poder de decisão sobre as políticas financeiras e operacionais, geralmente representado por mais de metade dos direitos de voto. A existência e o efeito dos direitos de voto potenciais, que sejam correntemente exercíveis ou convertíveis, são considerados quando se avalia se o Grupo detém o controlo sobre outra entidade. As subsidiárias são consolidadas a partir do momento em que o controlo é transferido para o Grupo, sendo excluídas da consolidação a partir da data em que o controlo cessa.

De salientar que, entre as subsidiárias detidas pelo grupo EFACEC, dentro da estratégia de IDE, existem unidades fabris com produção própria, como é o caso do *greenfield*, construído de raiz nos Estados Unidos da América, para produção de transformadores de potência eléctrica (www.efacec.pt; E1P:2L:3+P3L:5-16+P3L:19-19; E2P:6L:29-34+P7L:1-34+P8L:1-9+P8L:12-13+P8L:15-34+P9L:1-12; E3P:3L:26-41+E3P:4L:1-41).

Ainda entre as estratégias de IDE do grupo, foi utilizada a aquisição. É utilizado o método de compra para contabilizar a aquisição das subsidiárias. Exemplo disso é compra de unidades fabris no Brasil em Recife, na Argentina em Córdoba, nos Estados Unidos na Geórgia (www.efacec.pt; E1P:2L:3+P3L:5-16+P3L:19-19; E2P:6L:29-34+P7L:1-34+P8L:1-9+P8L:12-13+P8L:15-34+P9L:1-12; E3P:3L:26-41+E3P:4L:1-41; EFACEC, 2010b, pp. 32-35).

Uma das estratégias de internacionalização adoptadas pelo grupo é a das associações. São consideradas pelo grupo, como associadas todas as entidades sobre as quais este exerce influência significativa mas não possui controlo, em regra, com participações entre 20% e 50% dos direitos de voto (www.efacec.pt).

De entre as associações, as *joint-ventures*, estratégias de IDE, foram adoptadas pela empresa, por exemplo, no caso do mercado chinês, inicialmente, da Argentina e actualmente da Índia (EFACEC, 2010b, pp. 32-35; E1P:2L:3+P3L:5-16+P3L:19-19; E2P:6L:29-34+P7L:1-34+P8L:1-9+P8L:12-13+P8L:15-34+P9L:1-12; E3P:3L:26-41).

Outro tipo de associações, a que o grupo chama de “empreendimentos conjuntos”, são operações pontuais, em mercados internacionais, considerados não estratégicos, em que a empresa estabelece uma parceria com a terceiros, por vezes seus concorrentes noutros



mercados e noutros negócios para poder competir naquela situação concreta (E1P:2L:3+P3L:5-16+P3L:19-19; E2P:6L:29-34+P7L:1-34+P8L:1-9+P8L:12-13+P8L:15-34+P9L:1-12; E3P:3L:26-41+E3P:4L:1-41). Os interesses em entidades conjuntamente controladas são registados pelo método de consolidação proporcional ([www.efacec.pt](http://www.efacec.pt)).

Tal como Rua (2009a, 2009b, 2011 *in press*), utilizamos no presente trabalho o estudo de caso único. Consideramos o critério da **representatividade** para considerar a EFACEC como exemplificativa das empresas electromecânicas portuguesas que competem em contexto internacional com os maiores *players* dos mercados de referência.

Partimos do princípio de que as lições que se aprendem do estudo de caso único fornecem muitas informações sobre as experiências, neste caso, da organização analisada (Yin, 2005, p. 63). O estudo de caso único revelou-se adequado para se alcançarem os objectivos desta investigação e obter um retrato credível e alargado do fenómeno em estudo.



## Capítulo 7 – ANÁLISE DE DADOS

---

### 7.1. Introdução

No que concerne ao tratamento de dados, utilizamos a técnica de análise de conteúdo, seguindo as directivas de Laurence Bardin (2009). De acordo com este autor, esta técnica possibilita a inferência de conhecimento pela geração de indicadores, utilizando procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição de conteúdo.

Partindo das transcrições das entrevistas, da evidência empírica, foram identificadas categorias e sub-categorias relacionadas com as temáticas objecto de estudo. Seguindo procedimentos metodológicos, suportados na análise, foram construídos vários quadros de suporte quer de evidências (anexos III a XI), quer de agrupamento conceptual (anexo XII) contendo fundamentação teórica e empírica para este trabalho, tendo em conta os objectivos propostos.

### 7.2. Análise das Questões de Investigação

Tendo em consideração o modelo conceptual apresentado, os gestores envolvidos nos processos de internacionalização deverão acumular um conjunto de capacidades e recursos, tais como ter orientação empreendedora e propensão para a inovação, ter conhecimento significativo do tipo de negócio e do mercado, assim como ter capacidades de relacionamentos interpessoais que lhe facilitem o acesso ao conhecimento necessário.

Apesar das palavras serem consideradas a unidade mais exacta e fiável para a codificação de dados (Krippendorff, 1980, p. 88; Deegan & Gordon, 1996; Zéghal & Ahmed, 1990), não capturam o significado da mensagem quando consideradas de forma individual (Hackston e Milne, 1996). Relativamente às frases tem-se dito que são as que melhor recolhem as ideias ou o significado do que se quer transmitir, mas, obviamente, não capturam a informação transmitida por meio de fotografias, gráficos ou tipos de letra (Unerman, 2000). Não obstante o referido, não hesitamos em utilizar no presente de investigação como unidade para a codificação de dados a frase.

Da evidência empírica recolhida nas entrevistas passamos a responder às questões de investigação formuladas.

#### ***Q1: Poderão os recursos relacionais do gestor influenciar positivamente as estratégias de internacionalização?***

Obtivemos a seguinte evidência:

“Eu diria que sim, que é importante” (E1Per.18-23P:4L:12). “Criar redes comerciais, criar empatia com os clientes, ter cesso ao mercado. (...) capacidade de *networking* (...) Eu diria que é por aí que tudo nasce (E1Per.18-23P:4L:19-25). (...) Sem uma rede de relações que permita chegar aos clientes, nós, no nosso negócio, *business to business*, não vendemos nada” (E1Per.18-23P:4L:30-37).

Esta posição parece ir ao encontro das ideias defendidas por Dominginhos (2001), sobre as realidades e os desafios da internacionalização das empresas portuguesas em que as relações pessoais dos empreendedores com os mercados externos diminuem o risco e tornam a sua actuação natural aí.

Por outro lado:

“nalgumas situações influencia muito, noutras não influencia nada. (...) Obviamente que uma pessoa com capacidade de relacionamento, torna tudo mais fácil. (...) nalguns mercados, isso é importantíssimo devido aos costumes. Há mercados onde o suposto gestor tem que andar permanentemente com o cliente ao colo. (...) Mas, o lidar com isso, por exemplo, numa América Latina é completamente diferente de lidar com isso, por exemplo, no Médio Oriente. (...) Noutros mercados, como por exemplo, os Estados Unidos, o relacionamento também é obviamente importante, sem dúvida. (...) Mas, mais importante, ainda, é o relacionamento técnico” (E2Per.19aP:12L:10-32). “Como eu acabei de dizer, em mercados, se for um gestor com capacidade, de, como se diz, de criar empatia forte, com as pessoas, isso é importantíssimo em determinado tipo de mercados. Um contacto político. Eu, muitas vezes tenho que ir a certas coisas que eu sei que não vai sair dali nada, mas tenho que estar. Temos que estar e temos que estar ali e temos que fazer o *lobby*” (E2Per. 19aP:13L:5-16). “Os recursos relacionais do gestor podem influenciar a escolha da estratégia de internacionalização? Directamente, não” (E2Per. 19aP:13L:30-32). “na nossa comissão executiva, nós temos pessoas com uma capacidade enorme de relacionamento interpessoal e depois há outros que têm menos, são mais introvertidas, são mais tímidas, mas isso não quer dizer que não sejam excelentes profissionais (...) uma decisão de internacionalização, não passa pelo perfil do gestor a, b, c ou d. Nós já tivemos presidentes que eram também mais extrovertidos. Outros mais introvertidos. Mas, nem num caso, nem noutra, nunca a política de internacionalização foi influenciada por isso. Por isso é que também existe uma comissão executiva, que nós sabemos perfeitamente, quais são os mercados a nível mundial onde nós achamos que podemos ter capacidade ou não” (E2Per. 19aP:14L:1-11). “se eu percebi a pergunta, os recursos relacionais do gestor, não influenciam a escolha da estratégia de internacionalização” (E2Per. 19aP:15L:1-2).

Esta perspectiva vai ao encontro do pensamento defendido por Morgan & Hunt (1994), em que o sucesso das relações com clientes e outros elementos dentro de uma rede dependem da confiança e do envolvimento. As redes dependem dos contactos informais, sociais e do controlo do comportamento, da confiança e da obrigação moral, diferente dos contractos formais (Oviatt & McDougall, 1994).

Dentro da mesma perspectiva, Lorga (2002) citando Upsala, Johanson & Matsson (1988) e Alexesson & Johanson (1992), expõe que as estratégias, oportunidades e constrangimentos dos processos de internacionalização dependerão do estabelecimento de e desenvolvimento dos relacionamentos estabelecidos na rede.

Ainda na mesma vertente destes autores, Rezende (2002) chama a atenção do interesse estratégico dos relacionamentos *inter* e *intra-subsidiárias* para o sucesso dos processos de internacionalização.

Atendendo às permanentes necessidades de redução de custos e de ajustamentos constantes para dar resposta aos mercados, a mesma autora (ibidem) salienta a necessidade de se colocar o enfoque nos relacionamentos, uma vez que a maioria das transacções ocorrem em ambientes de relacionamentos estáveis e a conveniência de se passar a pensar em termos de gestão de relações e não de transacções.

Outra perspectiva consiste no seguinte:

“claro que o gestor é alguém que determina, entre aspas, o sucesso ou insucesso de uma empresa no local. (...) se assim não fosse e se efectivamente a estratégia de internacionalização não fosse afectada pelo gestor, o gestor nunca seria mudado, não é? (...) o gestor tem que ter a capacidade aqui para tão depressa estar a falar com um indivíduo que esta no campo a instalar um transformador como a seguir estar a falar com o Presidente da República, o Presidente da (...), ou com um ministro, ou coisa que o valha. O gestor aqui (...) tem que ser alguém que seja capaz de vestir as máscaras todas e mais alguma e estar disponível para abarcar toda esta área. (...) nós aqui temos que ser muito humildes, temos que ser capazes de varrer todo esse leque, de falar com toda a gente e só assim é que a gente vai conseguir ter informações que permitem depois também definir uma política de internacionalização da empresa no local, neste caso” (E3Per.19P:7L:20-47).

No que respeita às estratégias locais, parece existir uma relação positiva da influência das capacidades relacionais do gestor e estas. Não se podendo dizer o mesmo relativamente às decisões estratégicas a nível de topo. Como tal, sugere-se esta questão como um dos aspectos a aprofundar futuramente em outros estudos.

De qualquer modo, considera-se existir unanimidade de que as relações interpessoais, nos negócios internacionais, são em muitos casos inibidoras da compreensão de ambientes externos, dificultando a compreensão do meio e dos consumidores, assim como a detecção de oportunidades dificultando a construção de confiança nos relacionamentos com parceiros (Dominginhos, 2001).

No que concerne aos acordos de cooperação entre parceiros internacionais, tendo em vista a complementaridade de recursos ou o acesso a eles, Coviello & Munro (1997) salientam a necessidade de projectar externamente as relações estabelecidas no mercado interno. Estes autores (1995, p. 58) realçam a utilidade das oportunidades criadas através das redes de relacionamentos.

Na perspectiva das redes, Rezende (2002) salientou que o desenvolvimento dos relacionamentos (directos e indirectos) entre os diferentes actores (clientes, fornecedores, concorrentes, matriz e subsidiária) seria determinante da evolução da empresa no mercado internacional.

Do ponto de vista do capital humano, segundo Lobo (2010, p. 49), este tem um papel de destaque na manutenção da competitividade, a “necessidade de entender e atender as necessidades e anseios do mercado” é imprescindível à obtenção de VC.

Relativamente à OE do gestor e aos recursos, estes autores (ibidem, 2003, p. 5) referindo-se à internacionalização, definem como uma combinação de proactividade e procura de risco além fronteiras, tendo em vista a criação de valor para a organização. Estes autores salientam a importância deste recurso na procura de novas oportunidades, assumindo que a orientação empreendedora acelera a internacionalização (ibidem, p. 11).

Em resumo, entendemos que esta questão não se comprova, pela divergência encontrada entre as posições dos entrevistados e a literatura, embora se considere existir uma tendência no sentido positivo da mesma.

Oviatt e McDougall (1995, p.36) chamam à atenção da importância dos contactos pessoais dos empreendedores. Na vertente da OE do gestor como recurso organizacional passível de influir nas estratégias de internacionalização, põe-se a segunda questão desta dissertação.

***Q2: Poderá a orientação empreendedora do gestor influenciar positivamente as estratégias de internacionalização?***

Ferreira *et al.* (2010) identificaram a OE como o principal recurso e capacidade para o crescimento das pequenas empresas sugerindo uma inter-acção positiva entre recursos, capacidades e OE em vários aspectos. Também, as redes dos empreendedores assumem um importante papel no crescimento das pequenas empresas.

Na perspectiva de Okpara (2009) num estudo sobre OE e performance exportadora em economias emergentes, pôde concluir que as empresas que adoptam uma postura proactiva alcançam resultados superiores, em lucros e crescimento que as empresa com uma atitude conservadora.

Este autor conceptualiza OE a partir três dimensões: proactividade, reduzida aversão ao risco e inovação. No seu estudo, concluiu que uma forte orientação proactiva estava associada ao sucesso das actividades exportadoras.

Numa abordagem individual, Acedo & Florin (2006), estudaram a internacionalização de empresas espanholas, do qual resultou que quando os empreendedores percebem menor risco, comprometem-se e desenvolvem as operações no estrangeiro. A percepção do risco pelo do gestor (empreendedor) desempenha um papel crucial no comportamento empreendedor da empresa internacional. Em termos individuais, a análise mostrou que comportamento inovador associado à expansão internacional é resultante da personalidade proactiva do empreendedor e da sua orientação para a internacionalização. Como conclusão, afirmam não existir uma única teoria capaz de explicar o fenómeno empreendedor da internacionalização.

Relativamente a esta questão retiraram-se as seguintes evidências:

“é fundamental” (E1Per.24-25P:5L:2) (...) “cada negócio, no nosso caso, usou estratégias diferentes adaptadas ao tipo de negócio, ao tipo de mercado. Quem identifica isso é a capacidade empreendedora, de facto, dos nossos gestores. De facto, nós estamos, nos negócios em que estamos e nas regiões em que estamos, fruto de haver uma certa dinâmica na casa, há uns anos, dos gestores procurarem, *per se*, obterem resultados e adaptar-se com é que trabalham de acordo com o mercado em questão e procurarem adaptar-se aos produtos em questão. E isso é feito, não por um batalhão de consultores ou por trinta mil análises estratégicas, isso é feito muito fruto dessa capacidade empreendedora dos gestores que cá estão de procurarem de fazer a casa crescer e ganhar dinheiro” (E1Per.24-25P:5L:6-14).

“Não tenho dúvida alguma que o gestor é o principal motor da internacionalização numa determinada região. Se o gestor - e falando sempre do ponto de vista da Unidade de Mercado - conseguir mostrar que as oportunidades existem numa determinada região, será meio caminho andado para que a empresa olhe para aquele mercado com um interesse redobrado, que aposte, que inclusivamente pense/ouse instalar uma unidade fabril. Mas para que isto aconteça é necessário que o gestor “alimente” e desponte o interesse da empresa, continuamente no mercado em questão” (E3Per.34P:21L:1-6).

Numa perspectiva distinta:

“Não influencia a escolha das estratégias. A estratégia de, a escolha da estratégia, não é da escolha da estratégia, é a escolha dos países, para onde vamos internacionalizar-nos e o que é que devemos fazer neles, não depende da orientação empreendedora nem relacional de ninguém. Depende da empresa perceber e saber que determinado mercado, a, b, c ou d, tem um potencial a mais curto prazo ou a médio prazo do que outros. (...) Isto é consensual. Há um consenso. Fala-se. Eu falo com a comissão executiva. “Atenção, pessoal, no México isto, a Turquia aquilo, a Rússia aqueloutro ou o Qatar assim”. E então, faz-se até uma nota para a comissão executiva: “achamos que devido a estas variantes, blá, blá, blá... devíamos fazer isto assim, assim para este mercado, com uma potencialidade de x”. “Sim, senhor”. Ou, “olhe, não, não há dinheiro para fazer isso, neste momento”. Ou, “sim senhor faça, mas, mas sem isso que está a pedir, com outros recursos. Comecem lá devagarinho e depois logo se vê” (E2Per.19b)P:16L:6-25).

Por sua vez, Anderson (2003, p. 924), considera que os empreendedores envolvidos nos processos de internacionalização são os factores mais relevantes no seu estabelecimento. A motivação e a rede de contactos do empreendedor são recursos críticos que devem influenciar as estratégias de internacionalização das empresas. Individualmente, o gestor com orientação empreendedora tendencialmente interpreta o ambiente onde se insere e essas interpretações influenciam as tomadas de decisão estratégicas. Ao influenciar as escolhas estratégicas, o empreendedor é um importante recurso da empresa. O indivíduo (gestor), *per si*, faz a diferença no comportamento das empresas internacionalizadas (ibidem, p. 922).

As capacidades dinâmicas da organização são vistas por Lu *et al.* (2010) como elo mediador entre os recursos da empresa e o desempenho das firmas empreendedoras numa economia emergente como a da China, resultando em VC. Do estudo foi também possível concluir que os empreendedores são importantes guias para novas oportunidades, assim como são capazes de desenvolver as capacidades para responder aos desafios que se lhes apresentam.

A visão de que o empreendedor internacional é o elemento essencial no processo de internacionalização, definindo as possibilidades de sucesso nesta jornada é compartilhada por

McDougall & Oviatt (2003) e por Czinkota (1996). Factores como o grau de comprometimento, o conhecimento, a percepção do risco e a orientação internacional influenciam as estratégias de internacionalização e o seu desempenho (Dalmoro & Wittmann, 2003), sendo a gerência a da organização a responsável pela direcção, pelo modo e velocidade do desenvolvimento das exportações (Leonidou, Katsikeas & Piercy, 1998).

Num estudo sobre a relação entre as redes e a personalidade do empreendedor, Bonte & Cabrol (2009) puderam concluir que, na fase de arranque, os empreendedores desenvolvem o seu trabalho baseando-se na sua experiência e conhecimentos das redes internacionais para conduzir as actividades da organização.

Perante tais evidências e diferentes pontos de vista, não se comprova que a OE influencie positivamente as estratégias de internacionalização. Contudo, também não se poderá afirmar que a relação entre ambas é negativa.

### **Q3: Poderá a orientação para a inovação ter influência positivamente nas estratégias de internacionalização?**

O primeiro dos entrevistados respondeu:

“Não pode, digo eu. (...) não vejo uma relação directa” (E1Per.26P:5L:20). “orientação para a inovação é uma condição *si ne qua non* de sobrevivência a médio prazo. Portanto, não é propriamente algo, como uma varinha de condão, para internacionalizar a nossa actividade” (E1Per.26P:5L:21-23). “no nosso caso, a capacidade de inovar, é uma capacidade de nos mantermos vivos no negócio e no médio prazo. Nós hoje estamos a inventar produtos novos que esperamos que se venham a vender daqui a uns anos. E que esperamos que os nossos concorrentes, não os desenvolvam antes de nós. Portanto, é uma capacidade de tentar prever e fazer coisas novas que sejam competitivas no médio prazo. Isso não tem uma relação directa com a estratégia de internacionalização. A estratégia de internacionalização vem a seguir, que é vender os produtos que temos e que vamos desenvolvendo, que funcionam bem aqui em Portugal, vendê-los fora de Portugal” (E1Per.26P:5L:32-39). “Não vejo uma relação directa. Agora, é uma condição *si ne qua non* para a sobrevivência no médio prazo. Se não tivermos produtos inovadores e competitivos, vamos continuar a vender os que temos em 2, 3, 4, 5, 10 anos e ao longo do tempo não vamos vender mais. Mas não tem nada, acho eu, de relação directa com as estratégias de internacionalização” (E1Per.26P:5L:39-43).

Numa perspectiva distinta, os outros respondentes afirmaram:

“Sim, pode. Aí mais uma vez a inovação... esta história, agora, do *Mobi-e*, da mobilidade eléctrica em Portugal e o nosso contributo na área dos carregadores eléctricos, dentro do *Mobi-e*. Bem como, as *Smart-Grids*, no caso de *Évora*. Aquilo lá do programa *Inove-Grid*. Obviamente, que isso são produtos inovadores, são coisas inovadoras não só a nível nacional como a nível internacional. Bom. E, portanto, nós ao termos esse trunfo, no nosso portfólio, nós não vamos querer ir vender carregadores eléctricos para (...) países que estão sentados em lagos de petróleo, não é? Eles não querem saber disso pra nada. A não ser que queiram comprar 2 carregadores eléctricos e um carrinho eléctrico para o presidente da república andar a passear de carro eléctrico e dizer que é muito ecológico. (...) a tal capacidade da nossa orientação para a inovação em determinados produtos, influencia a estratégia



de internacionalização, em casos muito pontuais, em casos muito pontuais. Onde é que nós temos esse produto? Nós temos este produto, é um produto novo, é inovador e temos que ir para países de primeiríssimo mundo. Porque, segundo mundo, terceiro mundo e quarto mundo, se é que existem, não vão ter a mínima hipótese de, pelo menos, num futuro próximo, de usufruir destes produtos inovadores. Portanto, nós estamos enfocados com a história dos carregadores, na Europa comunitária, nos países nórdicos, nos Estados Unidos, em países em que isso faz sentido. Que estão preocupados não só com a parte ecológica, como sabem que o petróleo não vai durar sempre. E o carro eléctrico é uma solução. E, tem que se começar já a fazer estar coisas para daqui a uns 10 anos, 15 anos haver capacidade para os carros eléctricos estarem mais baratos e serem mais rentáveis. Um país da América Latina, um país da África, um país de Ásia, neste momento, não se preocupa com isso. Exceptuando o Japão, eventualmente, não é? Esse não está na... Portanto, influencia de alguma maneira, em nichos. Em coisas pequenas muito orientadas, muito concretas” (E2Per.19c)P:16L:28-34; E2Per.19c)P:17L:1-17).

“Se nós pararmos, nós morremos, como se costuma dizer e se a EFACEC neste mercado ou em qualquer um dos outros, não apresenta soluções inovadoras apesar da resistência inicial que normalmente há sempre, hum, se não fizermos isso, vamos ficar para trás. Como eu já disse anteriormente não é pelo preço que a EFACEC ganha, não somos mais baratos, nós temos então que apresentar soluções inovadoras, soluções que a médio/longo prazo tenham mais vantagens que as outras. E as soluções inovadoras passam, por exemplo, inclusivamente agora na questão da energia, em apresentar soluções para os parques eólicos, para os parques fotovoltaicos. Na questão do tratamento das águas ter processos de tratamento fazendo novas estações de tratamento de água, na questão dos transformadores, os transformadores, que é uma *commodity* hoje em dia... É assim, se nós não somos capazes de fabricar transformadores cada vez mais, com maior rendimento também ficamos para trás. (...) nós podemos fazer o mesmo que os outros mas temos que ter sempre vantagem e isto parte da inovação, a EFACEC tem cerca de (...) 2% do seu *turn-over*, ou seja, estamos a falar de 20 milhões de euros que são gastos todos os anos em inovação (...) é uma das preocupações da EFACEC não só a nível de produtos, como a nível de procedimentos, como a nível de, da forma de estarmos internamente, nós estamos sempre sujeitos a inovação, mesmo na questão da avaliação, (...) Vamos sempre aplicando sistemas inovadores, uh, mas que nos tornem cada vez mais diferentes, digamos assim, com vantagens claro inerentes” (E3Per.21P:8L:33-47).

Citando Schumpeter (1985), Gaspar, Oliva & Zebinden (2007) identificam a inovação como um processo associado à lógica de destruição criadora que visa a obtenção de lucro.

Em antecipação à concorrência é imperativo que as organizações apostem na inovação como estratégia de posicionamento tendo em vista a posse de VC, na actual sociedade do conhecimento (Gomes, 2007).

M. J. Silva (2007) num estudo sobre o papel da inovação e do conhecimento na construção de competitividade regional, parte do princípio que a geração e transferência de conhecimento inter-organizações são fonte de inovação.

A necessidade da cooperação como suporte de uma atitude activa face à inovação foi salientada por outra autora (Moreno, 2005). Traduzindo-se essa postura, na generalidade, em casos de sucesso de internacionalização.

Por sua vez, Lobo (2010), ressalva a importância de as organizações se preparem continuamente para enfrentar a concorrência, pois com a constante alteração dos cenários e a

necessidade de adaptação às exigências os mercados, estas devem manter e cultivar a sua capacidade de inovação e mutabilidade.

Noutra abordagem, Arbix, Salerno & Negri (2004), concluíram existir evidências de que o aumento da competitividade das empresas é influenciado positivamente pelas inovações tecnológicas resultantes de processos de internacionalização, sendo o desempenho das exportações beneficiado por estas.

Em outro estudo sobre a importância das redes nos processos de inovação e internacionalização de empresas de base tecnológica no Brasil, Mais *et al.* (2009) encontraram evidências da importância das redes na busca de estratégias de inovação. Estes autores afirmaram que “a inovação e a inserção em redes têm importância na internacionalização das empresas” (ibidem, p. 13).

No que respeita à obtenção de VC, Tavares (2006), sugere que as empresas façam investimentos em I&D e em mecanismos estimuladores de inovação. Investimentos em tecnologia e ambientes pró-inovação em conjunto com políticas de estímulo ao empreendedorismo, são essenciais à competitividade, pela determinando da formação de competências.

Seguindo a mesma perspectiva, M. J. Silva (2007, pp. 433-438) identificou a inovação e a transferência de conhecimento como potenciadores de competitividade. Isto induz, à questão seguinte, relativamente à influência do conhecimento do tipo de negócio por parte do gestor nas estratégias de internacionalização:

Nesta questão, não se encontra consenso entre a totalidade das evidências empíricas e a literatura revista. No entanto, dado ao crescente interesse dos investigadores sobre o tema do empreendedorismo e o nível das evidências reunidas, consideramos existir uma tendência no sentido positivo.

***Q4: Poderá o conhecimento do tipo de negócio por parte dos gestores influenciar positivamente as estratégias de internacionalização?***

Da presente questão resultou a seguinte evidência:

“Claramente, claramente. (E1Per.27P:6L:3)” (...)“Não é possível olhar para cada um dos nossos negócios que são muito tecnológicos numa óptica financeira, pôr à frente do negócio, alguém que não perceba dele” (E1Per.27P:6L:5-7). O conhecimento do negócio é uma componente importantíssima, qualquer um dos nossos negócios, os nossos negócios são tecnológicos que não é fácil olhar só do ponto de vista teórico dos conceitos de gestão, e esquecer um bocado a realidade. Eu acho que nós temos, provavelmente, à frente dos 10 negócios, hoje, eu e outro devemos ser excepção, pessoas muito ligadas à tecnologia, e ligadas ao conhecimento do negócio concreto, do negócio propriamente dito. De facto, dos 10 negócios, devemos ter 7 ou 8 liderados que são liderados por pessoas profundamente conhecedoras do negócio e da tecnologia envolvida e que têm muitos anos de negócio”( E1Per.27P:6L:7-14).

“Claro que influencia. Essa é a que mais influencia... Essa é a que mais influencia... É óbvio, é inevitável, por que se um gestor quer definir a estratégia de internacionalização e não conhecer o negócio não consegue definir nada por que cada negócio tem as suas particularidades” (E2er.19d)P17L:19-21). “o conhecimento do tipo de negócio é essencial, se não só se vai fazer asneiras. Portanto, Isso aí, é claro que respondendo claramente, o conhecimento do tipo de negócio, é essencial e influencia claramente a escolha da estratégia de internacionalização”(E2Per.19d)P17L:24-26). “no nosso tipo de negócio e de internacionalização, ou a nossa estratégia de internacionalização, para, por exemplo, equipamentos de média tensão, é completamente diferente da nossa estratégia de internacionalização para, por exemplo, sistemas ferroviários. São coisas completamente diferentes, são mercados completamente diferentes, segmentos diferentes e posicionamentos, nossos, diferentes. Na média tensão nós temos que ir para os mercados procurar parceiros para assemblagens locais, por exemplo. E, nos sistemas ferroviários, temos que procurar forma, digamos assim, parceiros nos países de destino, que sejam eles próprios os *main contractors* das obras que nós queremos fazer e nós nos posicionamos como *sub contractors*. Portanto, são posicionamentos completamente diferentes. Se nós não conhecermos o tipo de negócio, dizemos assim, bom, é tudo igual, vamos arranjar um, por exemplo, um representante e tentar vender tudo através do representante. Não é possível. O representante vai ser possível. Já é outra forma, a terceira, mas por exemplo, para vender transformadores de potência. Eu só preciso dum representante. Não preciso de parceiros, por exemplo. Portanto, é um pouco nesta... E obviamente, se o gestor não consegue diferenciar estes tipos de negócio, vai meter a pata, com certeza, não é?” (E2Per.19d)P17L:29-31; E2Per.19d)P18L:1-13).

“eu que falo como engenheiro, não sou gestor, sou engenheiro, (...), claro que há quem diga que não preciso ser se um bom gestor, ou melhor não é preciso ter os conhecimentos técnicos para ser um bom gestor, também concordo, mas que um gestor com os conhecimentos técnicos ajuda mais, sem dúvida. E mais ainda em certos mercados onde aquela, aquele tal relacionamento de que nos estávamos a falar, não é, o comportamento relacional do gestor, mais ainda num país como este em que nos tão depressa temos que estar a falar com um indivíduo que esta a fazer a instalação do transformador que normalmente é um electricista, como inclusivamente com um ministro. O conhecimento tanto da parte técnica, ou melhor o conhecimento do negócio não pode passar só pela parte... Pode se considerar que o negócio é a parte financeira, a parte contabilística e não é, para mim nos temos que saber também da parte técnica quando uma pessoa falar com alguém a propor o que quer que seja ou um ministro dizer, a propor uma estação de tratamento de água eu tenho que saber minimamente o que uma estação de tratamento de água faz, o espaço que ocupa e que preciso de um rio perto, e que preciso de ir lá buscar a água e os processos e o tudo o mais. Eu quando falo com o presidente da (...) tenho que saber o que é que é uma subestação, quando falo com um electricista que esta a montar o transformador na (...) tenho que saber que ele não pode ligar... Tenho que saber onde é que é o primário e o secundário do transformador. Ajuda bastante, porque? Porque as pessoas ganham mais confiança, e felizmente uma das coisas que eu acho que este mercado tem bastante é esta relação pessoal, aqui a empatia pessoal conta muito, conta muito. Enquanto que, nos mercados anglo-saxónicos não é assim, não é, portanto é uma relação completamente profissional aqui não, felizmente não é. E nisso eu acho que os portugueses têm uma, tem a maior vantagem (...), relativamente aos brasileiros não, isso não conseguimos, tal como eles mas nos normalmente quando estamos a trabalhar também estamos a dar um bocado de nos próprios, um bocado do eu pessoal, não só o eu profissional mas sim o eu pessoal e, portanto, eu se conseguir ter uma conversa fluente com uma pessoa, se criar empatia, se conseguir inclusivamente mostrar-lhe que sei as questões técnicas, isso ajuda-me a perceber que problemas que ele tem, porque de outra maneira esta-me um indivíduo a dizer, pá eu tenho uma flutuação na rede ali e não sei o que é que hei-de fazer já meti lá não sei quantos equipamentos, quer dizer eu se não souber nada vou-lhe dizer, olhe eu quando chegar a fábrica vou falar com o indivíduo vou ver o que é que ele me diz, eu se não sei transmitir... Portanto uh, o conhecimento do tipo de negócio é importantíssimo, a formação também dos gestores é importantíssima

(...) Porque o mercado tá sempre em mutação e o mercado na sua totalidade, não é só o mercado dos produtos, é o mercado das teorias, é o mercado das técnicas, é o mercado todo. Uh, portanto, resumindo, sem dúvida que se o gestor não conheço tipo de negócio não vai conseguir fazer com que a empresa singre e portanto isso também limita a tal internacionalização da empresa” (E3Per.22P9L:2-30).

Falar de algo que não se conhece é sempre muito difícil... Como é que posso ir falar com a (...) ou (...) e propor uma solução, tendo em conta as necessidades, se não souber do que falo?! O Gestor tem que ser capaz de fazer uma análise, nem que seja superficial, das necessidades do mercado, por forma a decidir se, se deve apostar num determinado mercado ou não, se somos valor acrescentado ou não, se somos elemento diferenciador ou não. Não é pelo facto de se saber que existe um grande mercado na área, por exemplo, da energia que uma empresa sendo *player* nesse campo, tenha sucesso garantido. O gestor tem que saber fazer um *assessment* mínimo por forma a decidir se, se deve alocar mais recursos a um determinado mercado. Pode acontecer que as características técnicas dos equipamentos requeridos num determinado mercado não sejam de acordo com o standard que uma determinada empresa fabrica” (E3Per35P21L:7-9-18).

O entendimento dos mercados por parte dos gestores, de acordo com Sacramento *et al.* (2002) está positivamente associada ao desempenho nos mercados internacionais, pelo que, o seu conhecimento relativamente a estes é crucial, sugerindo que os profissionais experimentados internacionalmente têm um impacto positivo nos processos de internacionalização.

A Escola Nórdica de Negócios Internacionais (Pedersen & Shaver, 2000) de acordo com Rampazo *et al* (2008), defende o acúmulo de conhecimento como sendo um factor chave do processo de internacionalização. Este conhecimento tanto pode advir da sua própria experiência como do intercâmbio de informações.

Vários autores (Pedersen, 1999; Resende, 2002; Zohari, 2008; Johanson & Vahlne, 2007) identificam um conjunto de factores que interferem no fluxo de informação: políticas, diferenças culturais, económicas e sociais. Importa pois, reduzir ao mínimo este tipo de ruído, tendo em vista, chegar ao autêntico conhecimento do mercado.

O posicionamento da empresa para enfrentar o ambiente competitivo, da melhor forma melhor possível, ou até mesmo influenciá-lo em seu favor, deve ser o objectivo principal dos estratégias, devendo estes conhecer bem os seus meandros (Vasconcelos & Cyrino, 2000). O conhecimento dos mercados e das suas peculiaridades é essencial aos estratégias.

No seu estudo sobre a inteligência competitiva (IC), Santos & Correia (2010) concluíram que esta serve de suporte à tomada de decisão, sendo uma importante fonte VC. A IC propõe-se a converter a informação recolhida interna e externamente à organização em *intelligence* capaz de servir de base à tomada de decisões na organização. Começando tudo na recolha de dados e na reunião de um conjunto de informações.

Conforme mencionado no capítulo 5, no estudo sobre conhecimento, experiência, capacidades de marketing e desempenho das exportações Morgan *et al.* (2003) concluíram existir uma relação positiva entre estes factores e os resultados da exportação. O conhecimento e a experiência são considerados valiosos por permitiriam às empresas exportadoras utilizar o

planeamento do marketing e o desenvolvimento de capacidades que lhes possibilitassem adaptar-se às imposições desse mercado.

Também, Lorga (2002) salienta a importância das redes como meio de acesso a recursos diferentes dos seus, com o conhecimento e os relacionamentos como forma de facilitar e minimizar os ajustamentos ao mercado internacional. Outra forma de acesso ao conhecimento é através da aquisição de empresas ou de alianças estratégicas.

A posse e a aplicação de conhecimentos são factores de competitividade na óptica de Peter Druker citado por Teixeira & Diz (2005, p. 127), existindo uma necessidade crescente das empresas e dos indivíduos de se actualizarem e inovarem permanentemente, tendo em vista, a eficácia e a eficiência.

Noutra abordagem, Grant (2002) afirma que a obtenção de VC está condicionada à obtenção e retenção de recursos. Sendo o conhecimento e as suas formas de conversão, um dos recursos intangíveis das organizações, Popadiuk & Ricciard (2011) defendem que o conhecimento é uma fonte de VC sustentável.

Os recursos e capacidades e competências, como pilares de sustentação de uma organização, devem servir de base à tomada de decisões, à identificação de potencialidades e às formas de actuação no mercado. O elemento central de uma competência é o conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997). Esse conhecimento permite formular estratégias capazes de trazer VC à organização.

O conhecimento é visto como um aspecto diferenciador essencial à tomada de decisão, nas organizações (H. M. Silva, 2007), sendo as pessoas, um importante activo gerador de conhecimento individual, que, pela prática da gestão do conhecimento resultam em conhecimento colectivo, e por sua vez, em competências organizacionais.

No processo de internacionalização, o conhecimento e experiência são preponderantes nos processos de tomada de decisões estratégicas tendo em vista a obtenção de VC. As características do mercado serão influenciadoras e ao mesmo tempo são influenciadas, pelas estratégias de internacionalização, tendo em conta o conjunto de forças presentes no mercado. Por exemplo, num monopólio, o lado da oferta tem uma posição dominante, influenciando as características do mercado. O que não acontece num mercado em equilíbrio de forças entre a oferta e a procura (Mata, 2009).

Segundo Deboça & Silva (2008) defendem que devido às suas especificidades, o grau de internacionalização está directamente associado ao grau de conhecimento do mercado. Que, por sua vez, implica mudanças organizacionais.

Tendo em vista a obtenção de vantagens competitivas, a decisão de internacionalização implica que as empresas reúnam um conjunto de competências que lhes possibilitem destacar-



se dos seus concorrentes. Essa necessidade de adaptação aos mercados internacionais suscita a quinta questão deste estudo:

Assim configurado, seja qual for a perspectiva ou abordagem, existe uma unanimidade de que o conhecimento é fonte de competitividade, quer na literatura, quer nas fontes de evidência desta investigação. Com efeito, comprovamos como positiva a relação entre o conhecimento do tipo de negócio por parte dos gestores e as estratégias de internacionalização.

**Q5: Poderão as estratégias de internacionalização influenciar e ser influenciadas pelas características do mercado?**

Obtivemos um conjunto distinto de evidências:

“A resposta é sim” (E1Per.29-34P3L:3) “Depende” (E1Per.29-34P:7L:5-13) “o mercado é muito competitivo, influencia nós decidirmos se nós vamos estar presentes, se não. Claro que influencia, se há 10 concorrentes que já fazem o mesmo que nós fazemos, faz sentido entrar nesse mercado? Há que olhar para isso. Em contrapartida, o mercado cresce pouco onde há abundância de fundos para grandes obras de infra-estrutura é pequeno, e portanto vai crescer. Faz sentido nós estabelecermo-nos no Burquina Faço? Se calhar, não faz. Portanto, as características do mercado, sejam de: nível de intensidade tecnológica, capacidade de investimento, número de concorrentes instalados, protecção fiscal, abertura a novos concorrentes, quer dizer, as características do mercado, são obviamente algo que influencia a nossa decisão de estar nesse mercado.” (E1Per.29-34P:7L:15-22) “exemplo: o mercado do Brasil é um mercado altamente apetecível, é um mercado muito interessante, que reúne quase estas coisas todas que eu disse, cresce muito, tem uma necessidade de infra-estrutura brutal, tem imenso dinheiro, a concorrência é relativamente aguerrida, mas não é dos piores sítios. É um excelente sítio para vender. E porquê que nenhuma fábrica de cerâmica portuguesa vende lá?” Porque não tem chance. Porque tem protecções, porque tem impostos de entrada altíssimos. Tem um câmbio que não favorece. Portanto, se quer estar no Brasil, vai querer estar com uma fábrica lá. Porque, vender a partir daqui não tem chance. (E1Per.29-34P:7L:22-39). “As características do mercado influenciam se quer estar, sim ou não e como. Porque, obviamente, para nós, o ideal seria vender sempre aqui a partir de Portugal, não é? Só que isso pode não ser viável, seja pelos custos de transporte, porque depois leva com 50% de impostos à entrada, seja porque depois eles querem pagar em Reais e não conseguiria receber. Quer dizer, há um monte de características que depois influencia se está a vender a partir de Portugal, se abre um fábrica lá, se limita a ter um agente faz de *trading* e faz a parte financeira. Cada mercado é um mercado e influencia, claro que sim, a maneira como está lá. Já, prós Estados Unidos, como disse há pouco, nós temos fábrica desde 2009, mas vendemos desde 2000, a partir de Portugal sem problemas nenhuns, ganhando dinheiro e com os clientes a gostarem do produto. E portanto, apenas decidimos montar uma fábrica nos Estados Unidos para tirar partido desta vantagem competitiva, que foi ter reparado que mais ninguém tem fábricas nos Estados Unidos. E nós conseguiríamos muito mais facilmente abastecer aquele mercado, em vez de ter a fábrica aqui que tem capacidade limitada a vender pra lá, montando uma fábrica lá. Mas antes vendíamos perfeitamente a partir de Portugal, sem barreiras à entrada, pagando 11% em cima do produto para pagar o transporte, e mesmo assim, sendo competitivos. Portanto, cada mercado, as características influenciam muito a maneira como se posiciona. Mas cada caso é um caso e cada produto é um produto” (E1Per.29-34P:8L:1). “Sim”. (E1Per.29-34P:8L5-6) “Nós, de facto, devemos ser um bom exemplo por estarmos em mercados tão distintos e cada mercado ter uma abordagem diferente do outro” (E1Per.29-34P:8L8-21).

Sem dúvida. Hmm, lembro-me por exemplo da, por exemplo o mercado da pauta aduaneira Já falámos disso hoje, mas podemos mencionar outra vez. Um mercado como o brasileiro, por exemplo, que tem taxas de importação altíssimas, por si só condiciona a que uma empresa que lá queira estar ou produz localmente ou então só pode vender serviços. E eu acho que este exemplo do Brasil é uma súmula do que condiciona a internacionalização de um grupo ou de uma empresa num determinado mercado. Aqui, por exemplo, nós ainda não estamos a fazer muito mais do que reparação dos transformadores e dos motores que já falei, que não faz sentido absolutamente nenhum nós levarmos produtos, ou equipamentos daqui para África do Sul para depois tornarem a vir. São motores, são transformadores para parar. Agora, também não fabricamos cá transformadores. Porque? Porque trazemos de Portugal vendendo aqui, não temos, hmm, ainda temos mercado, ainda temos espaço para crescer. Agora se, a pauta aduaneira que se fala, que vai entrar em vigor em Janeiro ou Fevereiro, dizem que vai aumentar em 30% os impostos de importação, se assim for, e tendo já cá uma empresa a pensar montar transformadores, isso afecta, de que maneira, a filosofia da EFACEC neste mercado. Ou seja, nós, vamos ter que passar a montar aqui os transformadores em vez de estar trazê-los de Portugal, porque provavelmente a empresa que já cá está vai levar a fatia toda do mercado. Hmm. A questão, por exemplo, legal, que nós já falámos felizmente aqui em Angola isso não se passa porque o direito aqui é muito parecido com o nosso direito, mas se não houver garantias de que efectivamente há um regime jurídico recto, digamos assim, hmm, como é que uma empresa pode apostar nesse mercado? Já lhe falei hoje na China, no caso que nos aconteceu lá. Metemos o tribunal e tudo ao barulho, mas mesmo assim o problema não se vai resolver porque, as decisões não são tomadas no tribunal, são tomadas ao abrigo... pronto, não é preciso tar a falar muito mais... nós já sabemos como é que as decisões são lá tomadas. Portanto, se não há uma garantia de.. dos direitos de autor, por exemplo. Se não há uma garantia de que de hoje para amanhã uma empresa que investiu lá fica, hmmm, que nacionalizaram as empresas. Por exemplo o que fizeram no Zimbabué. Se eu não tenho a certeza que este país vai honrar os seus compromissos a nível legal, também claro que isso limita bastante.. condiciona a estratégia que nós temos para esse país. Portanto, há uma série de características, não só tecnológicas, não só legais, como hmm, inclusivamente fiscais que condicionam, de que maneira, as políticas de internacionalização. Claro que, nós também não podemos esquecer, que associado às características do mercado, ou que faz parte das características do mercado, também, o posicionamento dos nossos concorrentes lá. E portanto isso também tem que ser tomado em conta nesta definição da política” (E3Per.25P:10L22-44). No fundo é haver mix das duas. Exactamente, é assim, nós ouvimos que o mercado pode condicionar a política de internacionalização. Agora, a política de internacionalização...(E3Per.27P:11L7-8).

“E ao contrário. Hmm, depende dos *players* que estamos a falar. Depende da dimensão do mercado. Claro que, imaginemos que agora todas as empresas do ramo eléctrico e electromecânico decidem abandonar Angola, neste caso. Claro que o mercado iria ter de se redesenhar, hmm, e iria ter de ser... ia ter que apresentar características atractivas, outra vez, para as pessoas voltarem. Aliás, um bocadinho o que aconteceu precisamente na África do Sul quando foi o Apartheid. Não, quando foi a abolição do Apartheid, não é? Porque eu lembro-me perfeitamente que foi a Volvo que estava lá com fábricas, inclusivamente, e que, quando o Apartheid foi abolido hmm, eles saíram, fora. A Mercedes não fez isso, ficou lá. Ficou lá mas a grande maioria das empresas saiu. E Portanto a indústria automóvel sofreu ali imenso. O mercado, hmm, imaginamos agora, que a indústria do petróleo que é uma coisa que contribui com que, com cerca de 80% do PIB do país. Imaginemos que agora de repente as petrolíferas decidiam todas sair daqui. Porque? Porque tem o Brasil, porque no Golfo do México encontravam-se não sei quantos coisões lá, porque os custos de operação aqui são altíssimos, por exemplo. O mercado ia ter que se alterar completamente. Além de todos os problemas sociais que ia causar aqui, não é, porque temos depois milhares de desempregados. Claro que há muita gente expatriada na área do petróleo mas também há muita gente local já empregada. Portanto, eu acho que uma coisa nunca se pode dissociar da outra. Claro que, hmm, as empresas por exemplo como a EFACEC têm é que estar preparadas e têm que se

adaptar ao mercado. Mas também não é certo que o mercado não sofra com as políticas de internacionalização das empresas. Hmm. Essa questão do petróleo, principalmente num país como este, como é Angola, que depende tanto da indústria petrolífera, quer dizer, eu acho que é um caso gritante, além disso nem é preciso ir para a teoria, porque nós vimos isso na prática em 2009. Não é? Em 2009/2010 nós vimos que por via do petróleo baixar o país quase que estagnou. Não é? Hmm, portanto, eu acho que uma coisa é intrínseca à outra, claro que as empresas têm que estar muito mais preparadas, ou muito mais preocupadas com as características do mercado do que propriamente o mercado preocupado com as características das políticas de internacionalização das empresas” (E3Per.28P:11L10-2).

Assumindo uma posição diferente dos outros entrevistados, o segundo colocou:

“Condicionam a escolha que nós fazemos da estratégia para o mercado em causa. Por que se não condicionassem, nós usaríamos sempre a que quiséssemos, e infelizmente não somos livres de o fazer, não é? Portanto, nós por nossa vontade, provavelmente, não faríamos grande vontade em fazer crescer fábricas em todo o lado do mundo, se pudéssemos fazer a partir de Portugal. Por exemplo, se isso nos permitisse continuar a vender, mas se entrar aqui na mesma actividade, eu acho que ninguém tem dúvidas que o menor risco para uma empresa portuguesa era não ter que correr riscos e não desfocar a sua produção para outros lados. Por que quando se monta fábricas noutros lados, contrata pessoas noutros lados, está sempre sujeita a uma enormidade de riscos que são maiores do que aqui onde conhece, não é? Fica sujeito a leis trabalhistas que não conhece e que podem gerar passivo trabalhista com facilidade. Fica sujeito a riscos de impostos que não conhece, fica sujeito a riscos de leis ambientais que não conhece. Está sujeito a um mote de riscos e ela não tem que os correr. Ao menos, aqui sabe o entorno legal que corre. Quando se sujeita a esses riscos é porque mais ou menos sabe que tem que ser condicionada às características do mercado” (E2Per.22-23P:19L6-11). “quando se fala de características do mercado, não se fala deste caso, digamos assim, extremo que eu referi, mas fala-se em coisas do género, de impostos aduaneiros, de presença da concorrência, de capacidade tecnológica do mercado ou não, e do que eu quero vender. Portanto, todas essas características, e muitas mais. Segurança jurídica do país. Portanto, estamos aqui a falar de características, desde macroeconómicas, a microeconómicas, a políticas sociais, a tudo. O Iraque é um país que, que neste momento, tá com uma expansão brutal. Tem dinheiro, necessita de reabilitar toda a sua rede eléctrica, toda. E, no entanto, nós no Iraque pomos um grande ponto de interrogação, porque, há um problema social, quase de guerra, que faz com que a empresa pense duas vezes antes de mandar para lá funcionários”.( E2Per.22-23P:19L:22-23). “pergunta-me de que forma as características do mercado podem condicionar as estratégias? De todas e mais algumas. Bom, condicionar, não podem. O mercado é o que é e as minhas estratégias de internacionalização, não podem condicionar as características do mercado” (E2Per.22-23P:19L27-28).

A escolha da estratégia de internacionalização, num mercado globalizado é tarefa bastante complexa, em que se assiste simultaneamente à standardização e à adaptação (*customização*) dos mercados. Tal implica uma necessidade de integração rápida, preferencialmente mais ligeira que os seus concorrentes, de forma a garantir VC (Teixeira, 2003).

Antes de qualquer tomada de decisão relativamente às estratégias de internacionalização, Teixeira & Diz (2005), numa perspectiva de rede, apontam diversas questões que necessitam ser respondidas, como: quem são os *players* (possíveis clientes, fornecedores, concorrentes, agências oficiais, possíveis parceiros) do mercado? Qual a posição ocupada na rede pelos diversos *players* na rede? Quais são as relações entre os *players*? Como mobilizar recursos de outros actores para apoio da entrada no mercado?



Assim como existem alguns aspectos essenciais a ter em conta nas decisões relativas à internacionalização, segundo estes autores: (a) selecção do mercado e do produto, (b) objectivos e metas, (c) escolha da forma de entrada, (d) elaboração de um plano de marketing e (e) sistema de controlo e monitorização do desempenho do mercado alvo.

Ramos (1995) chama a atenção para um conjunto de considerações que devem ser tidas em conta na definição de estratégias de internacionalização: a logística, a adaptação à legislação, a própria comunicação com clientes e fornecedores quando ao idioma é distinto, toda a documentação necessária inerente ao processo, etc. Tudo isto pode interferir na escolha da estratégia de internacionalização.

Consoante a visão do gestor e a fase de internacionalização em que a empresa se encontra (internacional, multinacional, global ou transnacional), os modos de internacionalização e as formas de entrada nos mercados externos, divergem (ibidem; Axelsson & Johanson, 1992).

Para identificação do modo de entrada no mercado externo e respectivas estratégias a adoptar, tendo em vista a eleição do caminho mais adequado à empresa neste processo, Freire (2008) recomenda a elaboração de um estudo aprofundado onde se faça a análise dos custos, benefícios e riscos associados. Este estudo deve contemplar um conjunto de factores preponderantes como ao processo de internacionalização: (a) acesso ao mercado, (b) enquadramento legal, (c) competição, (d) experiência, (e) risco, (f) retorno, (g) activos, (h) controlo, (i) recursos, (j) produtos e (k) custo. Posteriormente, convém avaliar a necessidade de se fazer adaptações ao mercado ou se pelo contrário, se deve seguir pela via da standardização. Finalmente, tendo em vista a sustentabilidade da VC, o nível de internacionalização deve equipara-se à evolução dos mercados, assim como o desenvolvimento das competências internas devem desenvolver-se em paralelo.

Os mercados internacionais reúnem um conjunto de forças que resultam e diversas incertezas afectando as operações do marketing, tais como: forças políticas/legais; forças económicas; forças competitivas; nível de tecnologia; estrutura de distribuição; geografia e infra-estrutura; forças sociais e culturais (Cateora, 1996).

Uma mesma estratégia de sucesso em um determinado mercado, necessariamente, poderá não ser utilizada em outros. Portanto, as empresas devem sempre estar buscando informações sobre o ambiente externo, tendo em vista um melhor desempenho face às suas oportunidades e ameaças inerentes aos mercados em causa.

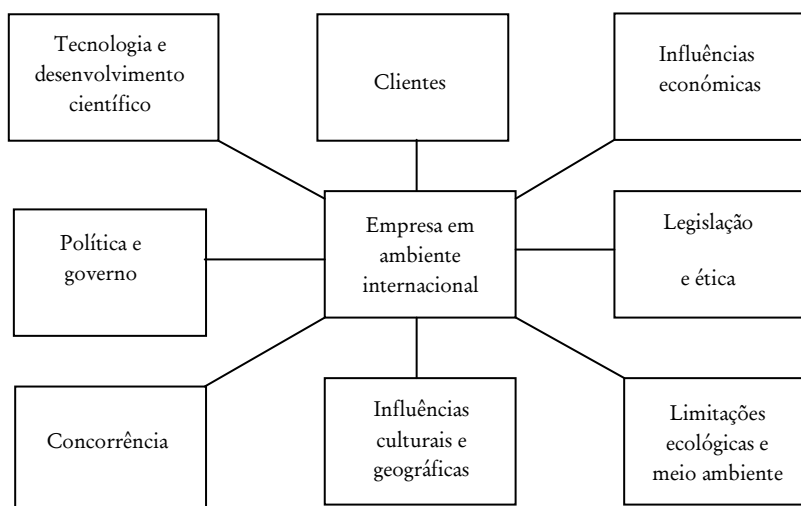
Antes de decidir partir para a internacionalização, as empresas devem compreender plenamente o ambiente de marketing internacional, tendo em conta a globalização da economia, o crescimento do comércio e dos investimentos mundiais e a crescente abertura de novos negócios. A empresa deve começar por compreender o sistema de comércio internacional. Tarifas internacionais, cotas de volumes de produtos, embargos a importações,

controle de câmbio e outros tipos de barreiras não-tarifárias devem ser termos familiares ao exportador ou ao importador.

Cada nação tem aspectos únicos que devem ser entendidos. Segundo Bradley (1995), ao analisar a entrada no mercado internacional, a empresa deve observar a sua disposição dentro deste mercado, ou seja, como irá responder ao ambiente internacional e às suas particularidades. Factores como, idioma, religião, nível educacional, clima, cultura, economia, infra-estruturas, recursos económicos e ambientais, distribuição demográfica e legislação, entre outros, devem ser tidos em conta nas de definições estratégicas (Schneider, 2002).

Na figura seguinte apresentamos os factores que afectam uma empresa no ambiente internacional.

Figura 7.1 – O ambiente do marketing internacional



Fonte: adaptado de Bradley (1995).

Outro aspecto essencial a ter em conta no mercado internacional, de acordo com Bradley (1995) é a participação do governo de um país em seus negócios, uma vez que este pode controlar e restringir a entrada de empresas estrangeiras com incentivos dado ou com restrições às suas actividades. Deve ser feita uma análise sobre a postura do governo do país em que se pretende entrar, contemplando: o tipo de governo, a sua filosofia, a sua estabilidade (número de anos) e sua posição para os negócios internacionais. Considerando, sempre que estes factores variam de país para país (Schneider, 2002).

Para que o processo da internacionalização possa ser bem sucedido, importa, coordenar os recursos internos da empresa, entender os procedimentos e particularidades do processo e conhecer os mercados onde se vai operar, nomeadamente: os *players*, a legislação, as necessidades, as diferenças culturais, a língua, os incentivos e as barreiras. Ignorar estes aspectos pode ser trágico para a organização (Export Manager, 2008).

De acordo com Bradley (1995), o tipo de mercado em que a empresa opera é um factor fundamental de sucesso. Os mercados são competitivos quando há um grande número de concorrentes com produtos não especializados, onde não existem barreiras à entrada e as informações fluem rapidamente. Um exemplo disso é o mercado das *commodities*.

Seleccionar o mercado e o modo de entrada mais conveniente faz parte da estratégia compreende a estratégia competitiva da empresa (Bradley, 1995). Dependendo da ou das estratégias de internacionalização escolhidas, estas poderão potenciar a obtenção de vantagem competitiva. O conjunto das vantagens e desvantagens detidas pelas empresas definem a sua posição concorrencial. A VC como finalidade das empresas leva à questão seguinte.

Nesta questão, apesar de não existir concordância entre os respondentes e, por sua vez, destes com a literatura, não se comprova esta questão, embora segundo as evidências do estudo empírico, pareça haver uma tendência nesse sentido.

**Q6: Poderão as estratégias de internacionalização potenciar a obtenção de vantagem competitiva?**

Sobre esta questão os entrevistados deram as seguintes respostas:

“as estratégias adoptadas para a internacionalização, permitem a obtenção de vantagens competitivas. Como exemplos, podemos citar os Transformadores, que decidiram em 2008 criar uma nova fábrica nos Estados Unidos, tirando partido da análise que faziam de que isso lhes permitiria ser mais competitivos naquele mercado – que representava já 20% da exportação de Transformadores – estratégia que aparentemente foi correcta, já que foi recentemente copiada por vários fabricantes Coreanos, que decidiram também abrir fábricas semelhantes nos USA. Em contrapartida, por exemplo, no caso dos Transportes, a estratégia usada passa pela associação a parceiros internacionais com oferta complementar à nossa, para a execução de projectos de Metros, um pouco por todo o lado. A utilização de parceiros, que reforcem as nossas competências, em domínios onde não estamos presentes, permite-nos ter uma oferta conjunta mais competitiva, e aceder a projectos, onde de outra forma não conseguiríamos concorrer” (E1Per49P:12L:33-46).

“A estratégia de internacionalização só potencia essa obtenção se estiver muito enfocada. Uma das estratégias de internacionalização é, uma em milhares, chamar estratégia de internacionalização é muito vago, ok? Bom, quando a EFACEC começou a sua aventura internacional, a primeira coisa que fez, foi um investimento brutal nas fábricas aqui da Via Norte, para as dotar das mais altas tecnologias internacionais, ok? Bom. Para quê? Primeiro, para ter um bom produto e segundo, em termos de qualidade, control, e as fábricas são homologados com os ISO's todos e mais alguns... Mas, para quando os clientes viessem cá, “eh pá, esses tipos tem aqui umas instalações e uma fábrica, produção, ao nível do que há de melhor no mundo. Não é ali uma garagem com uns tipos com uns martelos e umas chaves de fendas”. Em termos de equipamentos de software, de tudo, de tudo. Bom. Portanto, eu se tiver ali “uma chafarica”, como se costuma dizer, num vão de escada, numa garagem, e quiser obter vantagens competitivas para internacionalizar-me, eu tenho que dizer: eu tenho que definir uma estratégia. Calma, a minha estratégia passa por primeiro actualizar-me e pôr-me ao nível dos melhores. Isso é uma estratégia de internacionalização. Ok? E, portanto, as coisas estão interligadas. Se a minha

estratégia de internacionalização implica eu modernizar as minhas fábricas, certo. Então, sim, respondendo à pergunta, eu estou a criar condições para ter vantagens competitivas. Primeiro ponto, qualidade de produto. Prazos de entrega mais curtos. Por que a minha fábrica é mais automática, funciona melhor, flui melhor. Bom, se a minha estratégia de internacionalização em determinado país, passa por eu, sei lá, como fizemos agora, montar uma fábrica de transformadores nos Estados Unidos, isso é uma vantagem competitiva. Porquê? Por que estamos nos Estados Unidos. O cliente não precisa vir às fábricas de Portugal. Ele tem uma fábrica nos Estados Unidos, *state of the art*, do zero, um *greenfield*. Não foi uma fábrica comprada e remodelada, é um *greenfield*. Com tudo o que há de melhor em termos de equipamentos, hoje em dia. E o cliente sente-se mais seguro. “Eh pá, eu prefiro comprar à EFCEC que está aqui nos Estados Unidos, com um fábrica fantástica, do que ir à Alemanha ou à Suécia comprar”. Para já o transporte da Suécia para cá é muito mais caro, e da Alemanha. Portanto, eu estou aqui e... Portanto, é uma vantagem competitiva o facto de eu ter a fábrica lá no mercado de destino. E a fábrica fez parte duma estratégia de internacionalização, das mais fortes que a EFCEC teve. Um investimento de 180 milhões de dólares, foi muito dinheiro, muito dinheiro. E portanto, foi uma estratégia muito ponderada a nível accionista, não foi uma estratégia de, obviamente, de comissão executiva. Foi uma estratégia de accionista. Em conjunto, andamos 2 anos para a tomar. Bom, portanto, dependendo das estratégias de internacionalização de que falamos, pois há milhares delas, sem dúvida, que muitas das estratégias de internacionalização potenciam a obtenção de vantagem competitiva. Claro que sim” (E2Per. 26P:21L:31-33; E2Per.26P:22L:1-32).

“Sem dúvida, sem dúvida. Ah, Aquela questão que eu falei ainda à bocadinha da da, eehhh. De ter aqui uma fabrica de transformadores ou não, neste momento não se justifica ainda, mas imaginemos que efectivamente vem essa tal pauta de maneira que já temos aqui um indivíduo a fabricar transformadores a estratégia tem que forçosamente passar por nos, por instalarmos aqui uma fábrica de transformadores. Portanto, E só assim vamos ter vantagem competitiva relativamente aos outros que vão tar a exportar, como nós, ehh, para cá. Hmm. Dos outros países, como a China, o Brasil como a Europa. Portanto, sem dúvida que as estratégias têm que estar articuladas com o mercado em si, com as características do mercado, e toda e qualquer política de internacionalização tem que ser feita sempre com uma vista, tendo em vista, uma maior vantagem. Uma, uma, hmm, eu repito sempre esta questão mas é verdade, quer dizer, a vantagem não tem que ser financeira, a vantagem tem que ser é que o produto final do sistema, a solução que nós vamos dar, tem que ser melhor que as outras, por que se é para sermos iguais então aí não vale a pena. Portanto, a política de internacionalização, inclusivamente a estratégia no que se refere a recursos humanos, nós temos que por cá gente, imaginemos, de Portugal mandam-se hmm, eehh. Nós aqui, dos 60 somos cerca de 10 expatriados, mas os 10 expatriados que aqui estão têm de ser escolhidos de forma a que nós, depois, comparando com as empresas que fazem a mesma coisa que nós, sejamos melhores. E tem que ser assim. Portanto toda e qualquer política, todo e qualquer detalhe desta estratégia, tem que ser sempre com uma vista a uma maior competitividade, a uma maior resultado, um maior rendimento, a um maior benefício para a empresa. Tem que ser sempre assim. Ou seja, isto implica também que a monitorização do mercado tenha que ser contínua, que qualquer empresa que se queira internacionalizar, não é por ter um agente, não é por ter alguém que o chame a dizer olha vem cá que eu tenho aqui uma parceria pa tu fazeres, não é assim. Hmm. As empresas têm que ir, têm que estudar o mercado, têm que pensar que vão ter de investir durante anos até fazerem retorno, e as empresas têm que fazer uma política, definir uma estratégia a médio e longo prazo, a curto prazo não funciona, e muito menos aqui” (E3Per.30P:12L:35-49; E3Per.30P:13L:1-5).

As VC da empresa resultam da realização das actividades necessárias a um custo inferior ao dos concorrentes, em desenvolvê-las de forma especial, gerando valor para o cliente. Para ganhar VC, de acordo com o modelo de Porter (1998), é necessário analisar a concorrência e

encontrar um segmento do mercado que não esteja completamente bem servido, diversificar o produto ou a sua imagem, ou ainda, o seu processo produtivo.

Segundo este autor, a estrutura da indústria determina o comportamento dos agentes económicos e do desempenho das empresas.

“O modo de entrada no mercado internacional está directamente relacionado à VC a ser obtida pela empresa no país estrangeiro” (Lima & Forte, s/d, p. 3). Que por sua vez, está relacionado com as motivações das empresas para se internacionalizarem: (a) necessidade de acesso a recursos exteriores, (b) endógenas (aproveitamento de capacidades, necessidade de crescimento, diversificação de riscos, economias de escala, exploração de tecnologias ou de capacidades), (c) incentivos estatais e (d) relacionais (resposta a clientes ou concorrentes), acesso a recursos (conhecimentos tecnológicos ou baixos custos de produção) (Dias, 2007; Simões, 1997).

Na perspectiva da RBV, Grant (2002), como citado anteriormente, afirma que a obtenção de VC está condicionada à obtenção e retenção de recursos. Barney (1986) defende que a imperfeição de recursos nos mercados é uma condição necessária para a existência de VC. Exemplo disso, neste caso concreto, foi a construção de uma fábrica de transformadores de potência nos Estados Unidos da América, onde inexistiam fabricantes locais.

O resultado ou desempenho da empresa internacionalizada, depende quer do facto da empresa obter VC, quer das características do próprio mercado. Neste estudo, optou-se por analisar as exportações como estratégia de internacionalização, dado este ser o meio privilegiados pela grande maioria das empresas que iniciam a aventura da internacionalização.

Nesta questão, existe unanimidade entre os respondentes e uma convergência com os estudos encontrados na literatura, a eleição da estratégia de internacionalização adequada ao mercado e ao produto/serviço em causa, podem resultar na obtenção de VC. Comprovamos como positiva a relação entre ambas.

***Q7: Será a obtenção de vantagens competitivas influenciada positivamente pelo desempenho das exportações?***

Como resposta a esta questão, obtivemos:

“Eu acho que sim” (E1Per.35-41P:8L:24). “Sim” (E1Per.35-41P:8L:30). “Vamos lá ver, exportações é uma onda que a EFACEC já não está, já estamos numa fase bastante mais à frente. Exportações... não é tanto o nosso caso. Mas, tentando imaginar como seriam há uns anos atrás, eu não acompanhei tão de perto, o facto de ter vantagens competitivas, sejam elas fiscais, sejam os recursos de mão-de-obra mais baratos aqui, seja tecnologia mais avançada, seja o que for, claro que sim, que concede vantagens na componente exportação a partir de Portugal. Portanto eu diria que sim”(E1Per.35-41P:8L:31-33; E1Per.35-41P:9L:1-2). “Por exemplo, acordos, é um exemplo básico, mas podemos estar a falar de coisas fundamentais. A essência de acordos de

não bi-tributação entre Portugal e outros países permite vantagens competitivas fortíssimas de Portugal, quando comparado com outros países. Ou seja, se eu for fazer um projecto, como o temos agora na Índia, de dezenas de milhões de dólares, mas que uma parte do produto tem que ser feito em Portugal, o resto é feito lá, estamos a falar em internacionalização e não em exportação. Em que apenas uma parte vai daqui, mas se essa parte que vai daqui que é taxada quando entra, se existir um acordo, como existe aparentemente entre Portugal e Índia de não bi-tributação se eu conseguir tributar-me aqui em sede de IRS, IRC, neste caso, dos impostos que a Índia coloca em cima da componente que vai de Portugal quando entra, isso é uma vantagem competitiva fortíssima face a um país que esteja a concorrer comigo na Índia, que não tenha esse acordo de não bi-tributação. Por exemplo, ou a possibilidade de deslocar um engenheiro electrotécnico daqui para o Brasil e actuar como engenheiro electrotécnico no Brasil de forma legal sem precisar de passar por 3 anos de burocracias brasileiras para reconhecer o curso é uma vantagem competitiva fortíssima quando comparamos com uma empresa francesa que queira fazer o mesmo no Brasil. Há “n” formas de ganhar vantagem competitiva que mesmo numa componente de internacionalização” (E1Per.35-41P:9L:9-25). “há “n” formas de ganhar vantagem competitiva. É que isso lhe permite melhorar a sua posição competitiva mesmo em estratégias de internacionalização, puro e duro, e não de venda de produto, a partir daqui” (E1Per.35-41P:9L:26-29).

“Sem dúvida. Aliás, ... qualquer tentativa de exportação que nós tentamos fazer, a primeira coisa que nós tentamos fazer, é tentar procurar quais são as nossas vantagens competitivas, ok? Por que eu se quiser ir vender um produto para determinado mercado, eu tenho que ter algo que, digamos assim, que abra o olho ao cliente. Que desperte o interesse do cliente, ok? Por exemplo, deixe-lhe dar mais uma vez, estas coisas são mais fáceis com exemplos. Eu se quiser ir vender automóveis para a Alemanha, que é a casa da Mercedes, da Audi, da BMW, da VW, por aí fora, da Opel, por aí fora. Ou eu vou pra lá com um carrinho chinês, para os pobres, que não há muitos, a 5 mil Euros cada carrinho, e vou ter que atacar esse segmento, ou então vou ter que ir para um segmento de luxo muito alto e tenho que fazer prevalecer esse luxo e a qualidade dos automóveis sobre o dos alemães que são lá fabricados. Portanto, eu tenho que procurar uma vantagem competitiva nisso. Portanto, se eu não tiver vantagem competitiva absolutamente nenhuma, eu tenho um carro bestial que fabrico, muito mais caro, é o dobro do Mercedes e do BMW, eu não vou vender nenhum. Ok? Ou se eu tenho um carro, ao preço do BMW e da Mercedes, mas em qualidade é muito inferior, eu também posso perfeitamente, vou para outro lado, vou tentar vender noutros países que não tenham essas coisas. Portanto, a obtenção de vantagens competitivas, não é “influencia positivamente o desempenho”, é, “é crucial para o desempenho das exportações”. Por que se não, eu não estou a dar nada novo. Não estou a aparecer com nada, sou mais um no mercado. Já lá estão, 30, ponto, agora, são 31 a dar a mesma coisa. Ou eu vou pra um mercado que tem lá 30, e esses 30 demoram 3 meses a entregar o material e eu invisto e ponho lá um stock e entrego em 3 dias. Alto!... tenho uma vantagem competitiva, não é? ... A EFACEC que me entrega no momento, ... comprava aquele que ainda vai fabricar e demora 3 meses, por exemplo. Ou, sendo a EFACEC um fabricante de primeira linha de determinados equipamentos, vou para um mercado, vou exportar um equipamento, imagine, um exemplo qualquer, para um país de África, em que quem está lá a vender são os grandes alemães, suecos e franceses, e, porque é um país de África que não tem grande expressão para eles, vendem a um preço elevado. E, a mim, interessa-me abrir aquele mercado e vou um bocado abaixo de preço com o mesmo nível de equipamento de qualidade. A minha vantagem competitiva, tá na diferença de preço” (E2Per.24-P:20L:1-28). “Imensos, imensos, imensos. Eu nunca mais parava de lhe dar exemplos. Mas, as nossas vantagens competitivas, vamos falar de exportação, vamos falar dos transformadores de potência, que são, digamos assim, o nosso produto âncora e para onde nós exportamos para mais países do mundo. Quais são as nossas vantagens competitivas? Primeiro, o nosso preço baliza-se, aproximadamente, dos grandes fabricantes mundiais. Ponto um. Portanto, o mercado sabe que os transformadores EFACEC, em termos de qualidade não ficam atrás e em alguns casos até supera, Siemens, ABB's, Alstom's, dos grandes *players* mundiais. Os japoneses, Mitsubishi, Hyundai, da Coreia, etc.... Agora, as nossas vantagens,



para já, temos uma organização muito mais pequena. E, ao ser muito mais pequena, somos muito mais flexíveis, somos mais *customer oriented* e temos maior capacidade de fazer a chamada “customização”. Ou seja, o cliente para conseguir que uma máquina qualquer, um transformador, numa Siemens Alemanha, uma máquina que custa 1 milhão, 1 milhão para a Siemens, não é nada. Os engenheiros da Siemens não vão estar muito preocupados em dar atenção a determinados detalhes, picuíces, chamemos assim, que o cliente quer. Dizem assim: “Oh meu amigo, o transformador é isto, funciona perfeitamente, e tal”. Nós temos muito mais, porque somos muito mais pequenos, somos mais flexíveis, ok? Nós precisamos mais desse milhão do que a Siemens, lutamos mais por ele. Isso faz com que demos mais atenção a determinados detalhes que outros grandes, se calhar não dão, entende? Bom, portanto, tudo isso aos olhos do cliente é uma vantagem competitiva. Isso faz com que nós, muitas vezes, taco a taco, preço a preço, em concursos públicos internacionais, muitas vezes a escolha recaia sobre uma EFACEC, e não sobre um grande, devido a essa flexibilidade. Muitas vezes, porque temos um preço mais baixo. Muitas vezes, porque conseguimos um prazo de entrega mais curto. Mas acontecemos, sempre que nós vendemos um transformador de potência, seja prás Américas, seja prás Áfricas, prás Europas ou Ásias, e que vendemos um bocado por todo o lado, nós temos sempre uma vantagem competitiva. Não vamos agora comprar á EFACEC porque que se chama EFCEC e porque o símbolo é muito giro. Não, claro que não. Todo esse tipo de vantagens competitivas, essa flexibilidade, a atenção ao cliente, a capacidade que nós temos de nos metermos amanhã e irmos á Austrália discutir uma especificação técnica, não é? Que, se calhar, a Siemens, na Alemanha, não faz. Manda lá um funcionário da Siemens local, que não é homem de fábrica, por exemplo. Bom, tudo isso são vantagens competitivas. E, sem dúvida nenhuma, a vantagem competitiva é o que mais influencia no desempenho das exportações. Isso está claro” (E2Per.25-P:20L:30-34; E2Per.25-P:21L:1-27).

“Sim” (E3Per.29P:16L:18). “por exemplo, mencionando a questão dos transformadores de potência que nós vendemos para os Estados Unidos. Como é que um país pequenino como Portugal, uma empresa pequena comparada com as outras consegue exportar transformadores para os estados Unidos, supostamente um dos mercados que é muito exigente e que compra aos japoneses e aos alemães, e que compra.. hmm Sim, precisamente porque a nossa empresa EFACEC é conhecida e se dedica, também, a ter produtos e principalmente soluções competitivas, e o competitivo, quando eu falo, não é de preço, mas é de mais valia. Precisamente por essa, por a organização que nós temos estar virada para isso é que nos permite que nós possamos olhar para os mercados externos e para os mercados de exportação como um mercado natural, como um mercado de destino. E não pensar apenas e só no nosso mercadinho doméstico pequenino e ficar ali à beira mar plantado à espera que aconteça mais alguma coisa. Portanto, sem dúvida, que se nós, a EFACEC, não estiver virada, da maneira que está, para apresentar produtos e soluções com vantagem competitiva em relação aos outros não vamos ser capazes de exportar. Hmm, por exemplo os computadores do JP Se a gente olhar para aquilo, aquilo é uma caixinha com um equipamento que 500 mil indivíduos fazem na china. Aquilo não tem ciência nenhuma, ali. No entanto, a simples questão de que foi capaz de fazer um design, foi capaz de fazer uma série de protocolos, foi capaz de adaptar aquilo às necessidades das crianças, fez com que aquilo se tornasse no sucesso que se tornou. Os transformadores da EFACEC que eu falei, que é uma tecnologia que estava lá, não era enterrada, mas que estava lá na EFACEC desde 1977, e que nós soubemos pegar nas vantagens que aquilo tinha, claro que também porque entretanto a organização, a organização entenda-se tudo, desde a comissão executiva passando pelos trabalhadores que passam de uns para os outros o conhecimento que têm e que têm orgulho na tecnologia que dominam. Quer dizer, nós pegámos naquela tecnologia que já é muito velhinha, conseguimos dar-lhe um novo fôlego e hoje-em-dia vendemos para as centrais nucleares dos estados Unidos. Claro que isto depois também, chegámos a certa altura, por exemplo no caso dos estados unidos, nós vimos que o mercado exigia que nós tivéssemos uma presença mais firme se queríamos ter mais quota de mercado. E aí as exportações que nós estávamos a fazer para os estados Unidos tivemos que redireccionar para outro lado. E neste caso em particular há poucos mercados onde dêem tanto valor à questão do transformador

shell versus core. Agora, aqui para Angola, por exemplo, nós vendemos uns equipamentos para a Unitel e para a Movicel que são equipamentos de rádio e de telecomunicações que são extremamente compactos, que já foram testados na Optimus, e que eles viram, aqui, efectivamente que os nossos produtos são competitivos relativamente aos outros. Portanto, isto claro que ajuda à exportação. E nós enquanto trabalhadores, os portugueses são acusados de trabalharem pouco, eu não acho, não acho que se trabalhe pouco, eu acho é que se trabalha de uma forma desorganizada, e daí a produtividade das empresas ser pequena. Além disso nós também temos um outro grande defeito que é pensamos que por ter tido sucesso uma vez, que vamos continuar a ter ser investir mais nada, sem apostar mais nada, pensamos que aquilo é contínuo, e não é, e não é. Tendo o português a capacidade que tem, isto agora particularizando um bocadinho, o português, ao fim e ao cabo estamos em Angola mas eu sou português, sendo o português um indivíduo do desenrasca, não é? O desenrasca é uma palavra que só existe no dicionário português, em mais nenhum dicionário do mundo existe o desenrasca. Nós somos capazes de alcançar soluções que poucos conseguem. Aliás nos concursos das invenções nós somos sempre extremamente criativos só que depois falta-nos aquele *click* de por as coisas a andar. Resumindo e concluindo, nós temos que ter produtos competitivos, nós temos que ter produtos melhores que os outros, tê-mo-los inclusivamente hmm e temos de mostrar, e temos de ser capazes de mostrar... Por exemplo o vinho. Eu normalmente estou a tentar completar uma ideia, mas vêm-me outras á ideia... O vinho, hmm. Nós vemos os franceses como sendo os produtores mais conhecidos do mundo não é? Quando se fala de bom vinho tem que ser francês. Felizmente já não é assim, inclusivamente em Portugal temos muito bom vinho. Agora o engraçado é que por exemplo em Chinês Portugal diz-se "*ptauia*" e o que é que isto quer dizer? Terra das Uvas, e portanto isto já vem de há não sei quantos séculos, nós não soubemos tirar partido desta... Não soubemos potenciar este efeito, e é isto que eu acho que as empresas portuguesas têm muita dificuldade em fazer, é dedicarem-se continuamente a uma aposta no mercado das exportações mas a gente também tem que pensar que se vamos para as exportações temos que ter um produto tão bom ou melhor que os outros e que os outros também já lá estão. Portanto, é assim, enquanto não tivermos produtos, felizmente já vamos tendo alguns, Mas temos que cada vez mais desenvolver produtos que sejam competitivos relativamente aos outros" (E3Per.29P:16L:21-37; E3Per.29P:17L:1-37).

Relativamente ao desempenho, Forcadell (2001, p. 15) estabelece que o *crescimento* é o indicador de resultados dos resultados (em unidades) anuais da empresa. Neste caso, importa verificar os resultados das exportações.

Em resultado do estudo sobre desempenho e internacionalização, numa perspectiva de aprendizagem, Ruigrok & Wagner (2003, p. 77) concluíram que uma vez ultrapassado o período de adaptação, as multinacionais estão aptas a colher rapidamente os benefícios dos investimentos nos processos de internacionalização.

Morgan *et al.* (2006) referem que o crescimento é uma importante meta para as empresas exportadoras, tendo em conta os seus esforços para ampliação de vendas e cotas de receitas provenientes do mercado-alvo exportador. Serve de indicador de medida de efectividade dos resultados. Neste estudo da empresa EFACEC, pode constatar-se que houve um significativo crescimento das vendas entre os anos de 2008 e 2010, ou seja, passaram de 642 M€ dos quais, 51% no mercado externo, para 1.015 M€, sendo 66% fora de Portugal (EFACEC, 2010).

Num estudo sobre as empresas exportadoras brasileiras, Arbix *et al.* (2004, p. 22) puderam concluir existir evidências de que "o aumento da competitividade das firmas é influenciado



positivamente pelas inovações tecnológicas que são resultantes do processo de internacionalização e que tal competitividade auxilia nas exportações”.

Dois tipos de factores internos foram identificados por Zou e Stan (1998) num estudo transversal sobre a literatura relativa à internacionalização, no período entre 1987 e 1997, que são determinantes do desempenho das exportações: os controláveis e os incontroláveis. Nos primeiros, encontram-se dois grupos: estratégias de marketing internacional e gesto de atitudes e percepções. Nos segundos, identificam-se três grupos: características da empresa, competências da empresa e características de gestão.

Entre os factores internos incontroláveis, encontra-se a compreensão da percepção dos gestores, que segundo Axinn (1988) *apud* Sacramento *et al.* (s/d, p. 2), é relevante para os estudos sobre a exportação, uma vez que indica o grau provável de envolvimento da empresa no processo, denotando uma visão positiva ou negativa. Este factor realça importância do cunho pessoal do gestor, perante a situação. Tal aspecto já foi anteriormente mencionado neste estudo.

Bem entendido, relativamente a esta sétima questão, existe unanimidade, quer entre os respondentes quer em relação aos estudos encontrados na literatura, a obtenção de VC influencia positivamente o desempenho das exportações. Fica comprovada como positiva a relação entre ambas.

O modelo proposto sugere que as características do mercado são condicionadoras da obtenção de VC, assim como as forças presentes na indústria, em conjunto com os recursos da empresa, condicionam possibilidade da empresa se destacar dos seus concorrentes. Estes argumentos suscitam a questão seguinte:

**Q8: Poderão as características do mercado influenciar positivamente a obtenção de vantagem competitiva?**

A esta questão obteve-se as seguintes posições por parte dos entrevistados:

“Há casos em que nos interessa muito estar em mercados com, por exemplo, barreiras à entrada. São casos onde nós já conseguimos estar, temos claramente uma vantagem competitiva, seja por que começamos lá há 20 anos, seja por que culturalmente há proximidades, seja porque a concorrência é pouco e a entrada dum *player* novo foi muito bem vista numa determinada época, em que nos permitiu entrar. Mas, hoje é esse mercado, ser um mercado que coloca barreiras à entrada, é excelente, o que permite-nos ter uma posição competitiva forte, uma vez que somos só meia dúzia de *players*. Há outros mercados em que é precisamente o contrário. Estados Unidos, o facto de ser um mercado extremamente aberto, e onde, pelo facto de os fabricantes americanos de transformadores terem desinvestido e terem fechado praticamente todos, na década de noventa, abriu uma janela de oportunidade para que nós nos lembrássemos de montar uma fábrica, quando todo o mundo andava no percurso inverso, montar fábricas em países de mão-de-obra barata, China Índia, Coreia, Brasil, e nós tomamos a decisão, meios loucos, de abrir uma fábrica nos

Estados Unidos mediante determinados pressupostos que analisamos e nos pareceu que era vantagem competitiva. De facto, pelos vistos tomamos a decisão certa e agora temos os coreanos a imitarem-nos e a abrir fábricas nos Estados Unidos, a seguir à nossa. Portanto, cada mercado é um mercado. Há mercados que pelo facto de haver barreiras e protecção é excelente para nós. Há mercados, onde o facto de ser aberto e qualquer um poder chegar e poder instalar-se também é uma vantagem e nós tiramos partido disso. Com tantos negócios, como nós temos, e em tantas regiões do mundo, como nós temos, é difícil dar-lhe uma resposta só por isso tudo. Portanto, nós temos a proactividade negócio a negócio, mercado a mercado, de ir tentando ver quais são as vantagens competitivas que podemos ter e como. E, cada director faz isso *per si*.” (E1Per. 18P:3L:25-44; E1Per.17 P:4L:1-4).

“Isso também varia de mercado pra mercado, as características do mercado. Não há dois mercados iguais. Nós falamos muito, aqui dos *nuestros hermanos* espanhóis, somos das água-pró-vinho. Estamos aqui ao lado, somos latinos, andamos à pancada durante muitos anos. Mas, o que é certo é que somos completamente diferentes. Portanto, somos completamente diferentes aqui em países vizinhos, europeus e latinos, compreendemos que muito mais diferentes somos de um norte-americano ou dum argentino, dum argelino ou dum chinês. Portanto, as características do mercado são todas elas diferentes. Como é que essas características conduzem às vantagens competitivas? Bom, muitas delas. Mas, que eu possa dizer assim, mais rapidamente em termos de vantagens competitivas, países com características, eu não diria de subdesenvolvimento, mas, de deficiência grave meios de produção, ok? Ou seja, um país como a Alemanha que tem tudo, por exemplo, uma França. Eu ir agora para a Alemanha ou pra França fazer fábricas, querer me impor perante não sei quantos fabricantes que já lá há, e que são também de alta tecnologia, eu vou ter aí um caminho das pedras brutal para percorrer. Sou capaz de, lá na frente, conseguir vender algumas coisas, como vendemos pra França e temos boas referências em França. Mas, se calhar, aí, em França ou na Alemanha, os nossos produtos como são de mercados de primeiro mundo, os nossos produtos, os nossos equipamentos, não têm nenhuma vantagem competitiva em relação aos outros. Posso dizer-lhe uma coisa muito concreta, muito particular, que a EFACEC fabrica. Mas, de uma forma geral, não tem. Aquilo que eu faço, também eles fazem lá. Bom, agora, quando nós vamos para os tais países que lhe falei que, são países com muito dinheiro, com muita necessidade de infra-estruturas, uma França e uma Alemanha, não tem muita necessidade de infra-estruturas. Mas, uma América Latina, tem. Uma África tem. E por mais poderoso que seja o Brasil, que é poderoso, exactamente. Mas, também são ainda considerados países em desenvolvimento. É preciso fazer muita coisa. Tem que se gastar aos triliões de dólares. Enquanto, na Europa a coisa já está estagnada. Portanto, as características do mercado, nestes mercados, não gosto muito de subdesenvolvidos, porque dá uma aspecto, aparece que estou a falar ali dum Sudão, do Sulk, que é um país que apareceu agora. Não é nada disso, o Brasil, é um exemplo vivo, duma economia, não sei quantas vezes maior que a nossa, e completamente produtiva e fortíssima. O Brasil vai ser um país brutal. Em muito pouco tempo vai dar cartas sérias a nível mundial. Mas, portanto, as vantagens competitivas é nós queremos ir para mercados que necessitam de tecnologia. Como a Rússia, a Rússia é um mercado difícil por várias razões, que posso explicar quais são. A Rússia é um país que embora tenha sido uma mega potência no tempo da União Soviética. Aliás, ultrapassou os americanos na corrida espacial, tipos com grandes tecnologias, a Rússia estagnou tecnologicamente. Estagnou. Há 15 anos. Portanto, as instalações que eles têm agora, que a Rússia fabrica ou fabricava quase tudo, fechados no seu casulo da União Soviética. Eles tiveram, que desenvolver tudo *in house*, certo? Neste momento, a Rússia tem coisas fantásticas, sim senhor. Mas, as infra-estruturas básicas são obsoletas. Estão velhas, estão gastas, estão degradadas. É preciso reformular aquilo tudo. Claro que a Alemanha tem ali uma vantagem enorme, que está ali ao lado. E as forças políticas são muito fortes. Mas eles, faltam tecnologia. Depois é difícil porque eles são muito orgulhosos. Eu penso que a nossa ida para a Rússia, ou o nosso querer ir pra Rússia, passa claramente por investimentos tecnológicos na Rússia com parceiros russos. Por que, o russo quer que seja feito na Rússia. O Russo não quer importar e exportar divisa. Ele quer que seja feito na Rússia, quer que a Rússia aprenda. Mas que eu tenho dinheiro, eu preciso disto, então venham pra cá,

instalem-se cá e vamos fazer aqui. Que é para nós Russos, ganharmos com isso e não só comprar o equipamento. Entende? Portanto, as características do mercado, conduzem à obtenção de vantagens competitivas, sim senhor, é correcto. Principalmente, nos mercados com maior deficiência tecnológica, vamos chamar assim, no nosso caso concreto, uma empresa tecnológica e mão-de-obra qualificada. Pronto, basicamente acho que lhe respondi. Mais ou menos” (E2Per.18P:10L24-33; E2Per.18P:11L1-34; E2Per.18P:12L1-7).

“Bem eu não tinha visto a pergunta mas isso nessa, de que a gente estava a falar, não é, uh... Sem dúvida que o mercado determina as vantagens que uma empresa tem nesse mercado, ou não e agora aí é que esta a grande arte, digamos assim, das empresas é serem capazes de, nos mercados abertos tornarem a adversidade numa vantagem, hum, o que é que a EFACEC tem feito nesse aspecto, que eu acho que o que é que interessa também particularizar aqui, o que é que nos temos feito. Nos o que temos feito é não vir para o mercado de massas. Nos não somos, primeiro não somos uma empresa destinada ao público em geral, quer dizer os nossos produtos não são para o público em geral, são para indústrias e para áreas bem definidas. Agora, hum, nos não podemos andar aqui a concorrer com... em áreas onde já estão, e isto sem (palavra inaudível) nenhum, mas estão por exemplo os Chineses o nosso mercado não pode ser o dos chineses porque os chineses têm uma abordagem totalmente diferente ao mercado, têm uma abordagem de massas, têm uma abordagem suportada inclusivamente pelas linhas de crédito que trazem, fantásticas, suportadas por mão-de-obra baratíssima, uh, suportadas por um produto mais barato por via da qualidade, que não é tão boa felizmente, do que a dos europeus, por exemplo. E portanto, nós temos que encontrar os nichos de mercados onde podemos nos movimentar, e é exactamente o que a EFACEC tem vindo a fazer, nos não somos uma empresa grande em Angola, nos facturamos consolidado cerca de 50 milhões de euros, hum, aqui somos cerca de 60 pessoas, mas actuamos em áreas muito diversas desde as telecomunicações, nos por exemplo fornecemos soluções a Unitel e a Movicell a MSL.com também. Nos fornecemos empresas como a SONANGOL uh, e estamos a falar de soluções na área da electricidade ou seja subestações e centrais hum, fornecemos depois... Reparamos os motores e as bombas para empresas como a Odbrech(?), a SONANGOL, a Haliburton, a Schlumberg(?), a empresas que estão no ramo petrolífero e precisam de, de... De um pós-venda, nos reparamos estes equipamentos todos e que não são da EFACEC, nos inclusivamente reparamos o equipamento dos outros. Mas nos temos que ir precisamente, fazer uma leitura do mercado e ver onde é que nos podemos posicionar, porque se virmos para o mercado tão agressivo como o Angolano, e agressivo porque? Não porque, não é exactamente um mercado como é que hei de dizer, extremamente competitivo directamente, mas acaba por ser de forma indirecta e é um mercado agressivo porque? Porque temos, temos pagamentos extremamente longos uh, temos alguns concorrentes, já não são tão poucos como eram há 3/4 anos, já começa a haver muitos concorrentes, temos inclusivamente um mercado português que praticamente ta a desaparecer, e portanto de uma forma natural as pessoas estão a vir de Portugal para Angola hum, temos as questões que eu já mencionei da logística, da mão de obra, da questão fiscal, da questão burocrática, e tudo o mais, portanto se nos queremos ter uma, um posicionamento mais vantajoso aqui, temos que oferecer aquele tipo de serviço de solução que os outros não são capazes e portanto aqui temos que marcar a diferença por base de uma análise decente de um mercado nas diversas unidades de negócio, por exemplo, nos aqui não temos a área de automação e sistemas de electrónica porque, porque até agora não se justificava, é engraçado que vamos começar a ter a partir de Janeiro, hum. A nível do ambiente, nos em Portugal fazemos instalações eléctricas de AVAC, aqui não se justifica porque já há muita gente nesse, nesse mercado hum... Agora também temos é que ver depois uma coisa, que é temos que ser capazes de tirar sinergias da presença de outras empresas que são nossas concorrentes aqui no mercado, ou seja que são concorrentes, desculpe não é aqui, que são concorrentes em Portugal e que estão aqui precisamente com essa questão dos AVAC's. Eles fazem aqui AVAC's, mas não fazem por exemplo uh, estações de tratamento de água. Portanto nada como encontrar essas sinergias e é isso que a EFACEC tem vindo a fazer de uma forma muito... Eu não diria pro-forma, mas de uma forma muito calma, muito serena a tentar encontrar essas parcerias hum, para poder

apresentar sempre soluções, os produtos aqui pouco valem hum, porque inclusivamente a filosofia aqui não é de manutenção, como se sabe, aqui a manutenção é muito pequena, muito pouco, se é que existe. Portanto as pessoas aqui compram muito mais, e vendem hum, vendem não... Portanto compram, estraga-se, deita-se fora e compra-se outra hum, e portanto nos para estar aqui hum, não pode ser com base no preço, porque para isso eles compram um produto chinês, põem que é muito mais barato, pronto chinês, indiano, ou coisa que o valha, hum... Portanto o que nos temos que mostrar aqui no mercado é que nos temos soluções uh, produtos e soluções, principalmente soluções melhores que os outros. Pronto basicamente é esta a forma que eu vejo” (E3Per.17P:8L33-41; E3Per.17P:9L1-43; E3Per.17P:10L1-2).

Na perspectiva das forças dos mercados, Porter (1999), postula que o posicionamento da empresa dentro da indústria, é o principal determinante do seu sucesso ou fracasso na competição. Sendo o seu objectivo estratégico, o de encontrar a posição dentro da indústria, onde a empresa possa melhor defender-se contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. A construção de barreiras à entrada de outros competidores na indústria seria a melhor forma de impedir a diminuição das margens de lucro. Por essa razão, os monopólios e os oligopólios eram as indústrias mais atractivas.

A sobrevivência de qualquer empresa depende da sua capacidade de interpretação do meio envolvente Freire (2008). No que toca à internacionalização, essa premissa mantém-se, sendo importante analisar a atractividade da indústria e identificar os factores críticos de sucesso, reunir os recursos e adaptar as capacidades organizacionais, a fim de garantir a adequação da resposta aos mercados, tendo em vista a obtenção e sustentação de VC.

Do ponto de vista dos recursos, Barney, Wright, e Ketchen (2001) fundamenta-se no argumento de que as empresas podem obter VC sustentável, através da implementação de estratégias que fomentem as suas forças, em resposta às oportunidades ambientais, neutralizando as ameaças externas e evitando as suas fraquezas.

Neste ponto da investigação, encontra-se uma convergência, quer das posições dos entrevistados, quer da literatura, pelo que, considera-se como positiva a relação entre as características do mercado e a sua influência na obtenção de VC.

Perante as evidências reunidas, não se comprova como totalmente válida a questão colocada, embora se considere haver alguma convergência entre as posições dos entrevistados e a literatura.

Sendo que a maioria das empresas que se aventuravam no processo de internacionalização, iniciavam-no através de exportação ou licenciamento, devido aos baixos custos e riscos reduzidos (Hitt *et al.*, 2007), neste estudo, procura-se encontrar evidencias que expliquem a última questão.

**Q9: Poderão as características do mercado influenciar positivamente o desempenho das exportações?**

À qual se obteve as seguintes respostas:

“Sim, e portanto falando numa componente de exportação pura e dura, claramente sim, não é? Se há mercado, se está a crescer, se há mercado tem muitos concorrentes, tem protecções à entrada, tem concorrentes locais instalados, não tem, o nível de orientação tecnologicamente é maior. Claramente sim. As características do mercado para onde está a tentar exportar influenciaram fortíssimamente o desempenho” (E1Per.44P:10L:1-6). “o caso dos Estados Unidos, uma vez mais, que acabamos de ver. Na componente de exportação é capaz de ser o nosso melhor exemplo. O haver um decréscimo do número de concorrentes instalados nos estados Unidos ao longo dos anos porque, nos estados Unidos, se calhar, olharam para este negócio dos transformadores como sendo um produto não tão interessante do ponto de vista tecnológico e os fabricantes que havia americanos foram fechando de alguma forma, permitiu que empresas portuguesas, como é o nosso caso, pudessem exportar transformadores mesmo em situações em que o dólar estava altamente desfavorável para fazer importações e mesmo num produto como é o caso dum transformador que, se calhar, não tem noção disso, o custo do transporte dum transformador, 10, 12 % do custo são no transporte. Portanto, o simples facto de levar um transformador grande de Portugal para os Estados Unidos, só aí, estamos a perder 10 a 12%. Mais o dólar que em determinadas alturas esteve claramente em nosso desfavor, mesmo assim, o facto do mercado em causa, não ter praticamente fabricantes instalados, foram fechando por algum motivo, permitiu que tivéssemos um sucesso muito grande de venda de transformadores para aos Estados Unidos, a ponto de decidir montar lá uma fábrica, porque achávamos que tínhamos um bom nome no mercado. As características concretas daquele mercado favoreceram-nos a nós a componente exportação para lá. Assim como, se calhar, podemos encontrar exemplos pela negativa, em que as características do mercado proibiram-nos de vender de forma competitiva” (E1Per.45P:10L:8-26). “o Brasil é o exemplo precisamente ao contrário. O Brasil é o exemplo exactamente ao contrário, não consegue vender pra lá absolutamente nada. Pelas características locais do mercado, protecção que tem aos fabricantes brasileiros, pela intensidade competitiva que tem, pelos impostos altíssimos que tem à entrada, pelo facto, depois de provavelmente ter dificuldades para receber. Portanto, é muito difícil exportar o que quer que seja para o Brasil. Não é à toa que a nossa balança comercial com o Brasil é muito desequilibrada” (E1Per.P:4610L:28-34). “Não consegue exportar pra lá quase nada ou com muita dificuldade. É um exemplo pela negativa, contrariamente aos Estados Unidos” (E1Per.47P:10L:28-34). “Pela positiva, as Angolas e Moçambiques. Mais Angola, o facto de não haver, aí conhece de certeza melhor do que eu, mas o facto de não haver capacidade local instalada, permite, de facto, a exportação de Portugal para Angola. O facto de não haver fábricas de transformadores de média tensão, mas em contrapartida, ser um mercado onde há uma muitas infra-estruturas que é necessário fazer, há abundância de capital e não há capacidade instalada, permite-nos, de facto, alavancar as exportações para lá. Se depois há outros problemas, que há, é outra questão, num primeiro instante, permite alavancar muito as exportações para Angola. E, há muitos casos. A Argélia, a Argélia é outro exemplo, em que há abundância de capital fruto gás natural e do petróleo, há necessidades de infra-estrutura fortíssimas de criar novas centrais, novas subestações, novas estradas, novos aeroportos, onde não há uma grande concorrência local instalada. Os fabricantes europeus não querem instalar-se na Argélia, pelas razões políticas que toda gente conhece. O que permite, de facto, fomentar a capacidade de exportar para a Argélia” (E1Per.48P:11L:1-13).

“Portanto, há, temos n exemplos pelo mundo fora, onde cada mercado, pelas características que tem, fomenta a exportação ou pelo contrário, claramente, quase que veta a possibilidade de exportar” (E1Per.47P:11L:20-22).



“claro que sim. Obviamente que sim” (E2Per.27P:23L:1-2). “Muito, bem. Claro que podem. É o exemplo que falei há pouco do Iraque. Eu tenho imensa coisa para exportar para o Iraque e não exporto. Ou apostamos em arranjar uma triangulação para a EFACEC vender a um terceiro, ou um intermediário qualquer, sei lá, um libanês ou um jordano, ou turco, ou uma coisa qualquer que depois vá ao mercado fazer as instalações. Portanto, a característica particular do mercado iraquiano, que é um exemplo como outro qualquer, posso dar outros, da Nigéria, ou o Sudão, ou qualquer um desses países que está um bocado em estado de sítio, as características desses mercados, influenciam claramente o desempenho das exportações. Como é óbvio. Neste caso, devido a questões políticas” (E2Per.27P:23L:5-13).

“Um exemplo pela positiva posso, sim senhor, deixe-me pensar. Posso lhe dar o exemplo dos Estados Unidos, esquecendo a fábrica. A fábrica está lá há um ano e meio. Nós antes já vendíamos pós Estados Unidos a partir daqui. E por que é que nós vendíamos pós Estados Unidos a partir daqui de Portugal? Portugal não é sinónimo de alta tecnologia. Nunca foi. Embora haja empresas de alta tecnologia em Portugal. Mas quando estou a falar em alta tecnologia, falo em Estados Unidos, falo na Alemanha, falo no Japão, falo nas potências de primeiro mundo no grupo dos ricos do “G”, não sei das quantas. O G8 ou G7... Bom. No entanto, a EFACEC, ou melhor, os americanos, estão muito habituados a uma tecnologia de fabricação de transformadores, que se chama tecnologia “*shell*”, que foi inventada há muitos anos nos Estados Unidos, e que a EFACEC há muitos anos herdou dos americanos para os belgas dos ACEC, que foram “nossos pais”, entre aspas, e dos ACEC para a EFACEC. E essa tecnologia de fabrico dos transformadores *shell*, foi inventada por uma empresa Norte americana que já não existe, já não faz isso, chama-se Westinghouse. Essa Westinghouse passou essa tecnologia a 4 empresas no mundo. Quatro, que foi ao grupo ACEC, foi à Gemom Scheneider, francês, foi à Mitsubishi e foi à ABB em Córdoba Espanha. A ABB tem outra fábrica em Bilbao, mas só Córdoba é que faz esse tipo *shell*. Portanto, há 4 fabricantes no mundo. Nos Estados Unidos não há nenhum. Bom, há agora a EFACEC que está lá. Portanto, isto para dizer o quê? O facto de as *utilities* norte-americanas estarem habituadas à tecnologia *shell*, gostarem da tecnologia *shell*, considerarem a tecnologia *shell* mais fiável, do que a tecnologia COR que é outra, e o facto de nós a fabricarmos, isso foi, sem dúvida nenhuma, uma das características do mercado norte-americano, eu gosto e quero *shell*, que influenciou positivamente o desempenho das nossa exportações directas de Portugal para lá, desde 1999, que nós começamos e até agora que continuamos. Neste momento, agora que estamos aqui a falar, estão cá engenheiros das *utilities* norte-americanos, pois estamos a fabricar transformadores daqui pra lá, independentemente de termos lá fábrica. Por que, por qualquer razão a fábrica de lá não podia fazer o serviço. Portanto, o facto do mercado americano, querer *shell*, característica do mercado, e o facto de nós o termos, desempenhou positivamente, com mais uma série de coisas, o facto de nós termos as fábricas, que não são características do mercado, são características nossas aqui. São as tais vantagens competitivas. Mas, portanto, o desempenho das exportações poderá ser influenciado? Pode, tanto pela positiva como negativamente” (E2Per.28P:23L:55-13; E2Per.28P:24L:1-11).

“Sim, sim, sem dúvida, sem dúvida. Nós távamos a falar hmm, já falamos dos produtos tecnológicos que não são fabricados cá, não é? Hmm, e aí, aí portanto, o mercado não tendo cá fabricantes é natural que nós consigamos exportar para cá. Agora claro que, se houvesse, no campo dos recurso humanos pessoas se houvesse pessoas com melhor formação, com mais e melhor formação, nós também não fariamos a exportação dos serviços, e eu agora estou a falar estando em Portugal, hmm, o que é difícil para mim um bocadinho porque eu já estou há 8 anos fora de Portugal, portanto, penso mais na política de importação do que propriamente a de exportação. Mas exportando para cá nós temos que ver bem o mercado, ver os nichos de mercado e em função disso, e as necessidades do mercado, e em função disso é que podemos definir as nossas exportações. Hmm, No caso de Angola é tudo relativamente simples, ou seja, tudo é exportável de Portugal, desde os recursos humanos, hmm, passando pelas soluções software, passando pelos produtos, passando inclusivamente, eu digo produtos tecnológicos, produtos alimentares,

inclusivamente vinho, quer dizer, nós temos aqui a África do Sul que produz vinho, mas felizmente ainda nos consideram como bons e grandes produtores. Claro que há uma coisa muito gira em tudo isto que é a própria afinidade linguística ajuda muito à exportação. Porque esta questão da África do sul ser mais perto, hmm, não é pela questão só da proximidade que vão conseguir exportar mais, é por uma questão também da afinidade cultural, linguística, que nós portugueses nesse aspecto, conseguimos, compreendemo-nos melhor. É inclusivamente pela questão também de que muitos angolanos têm muita família em Portugal, e portanto toda esta questão ajuda e são características intrínsecas deste mercado em particular que ajudam a que as exportações sejam feitas. Nós, hoje em dia vemos inclusivamente pessoas que vão a Portugal comprar as mobílias por exemplo ao IKEA e mandam-nas pelo contentor para cá porque mesmo assim é mais interessante do que ir comprar um contentor de mobília à África do Sul. Porque? Porque as pessoas vão a Portugal, sentem-se à vontade, falam português, comem bem, bebem melhor, Vão A África do Sul: Sim senhor, comem bem, bebem melhor, mas depois aquela empatia, a comunicação é muito mais difícil hmm, a questão cultural não funciona. Portanto, sem dúvida que o mercado dita as exportações. E por isso é que eu já à bocado estava a dizer nós não podemos dizer assim: eu tenho um produto exportável, portanto eu posso exportá-lo para qualquer lado do mundo, Não é assim, não é assim. Nós podemos ter um produto exportável, como o vinho é, mas se o vinho é exportável por exemplo para Angola, já não é tão facilmente exportável para uma África do Sul. Portanto são características intrínsecas do mercado que fazem com que nós nos tenhamos de ajustar. Por exemplo, eu lembro-me que em, hmm, na Índia nós temos lá duas, três *joint ventors*. Uma para soluções de veja(?) *handling* e duas soluções pá média tensão. Claro que nós de Portugal não vamos vender produtos pá Índia, mas vendemos muito do design, muito do serviço. E portanto tem de se fazer uma análise contínua, até porque a mutação dos mercados é contínua, hmm, nós temos de fazer esta análise dos mercados e ela sem dúvida, o mercado determina o que é que a gente pode exportar ou não, sem dúvida” (E3Per.32P:18L30-39; E3Per.32P:19L1-26).

Como anteriormente citado relativamente à quinta questão, cada país tem as suas peculiaridades que devem ser compreendidas. Factores como, idioma, religião, nível educacional, clima, cultura, economia, infra-estruturas, recursos económicos e ambientais, distribuição demográfica e legislação, entre outros, devem ser tidos em conta nas de definições estratégicas (Schneider, 2002).

O meio ambiente nos seus distintos contextos, económico, sócio cultural, político-legal e tecnológico, determina as características do mercado (Freire, 2008). As características desses diferentes contextos são determinantes na obtenção de VC.

Características como, o produto interno bruto (PIB), taxas de: inflação, de juros, de desemprego, poupança ou de câmbio, balança comercial e custos energéticos reflectem o contexto económico do país.

No contexto sócio-cultural, indicadores como estrutura etária da população, taxa de natalidade, índice educacional e taxa de analfabetismo, distribuição demográfica, valores sociais, composição étnica, religião e estilos de vida, espelham a sociedade do país.

Em termos político legais, a estabilidade política, a legislação trabalhista, as restrições ao comércio, legislação anti-monopólio e o *lobbying*<sup>16</sup>, as políticas económicas e o enquadramento legal, são as variáveis diferenciadoras para empresas que procuram investir no país.

Do ponto de vista tecnológico, as inovações tecnológicas e de processo, a legislação de protecção de patentes, os programas governamentais de incentivo à inovação e o respeito pelas normas internacionais de qualidade são alguns dos aspectos a ter em atenção no país para onde se pretende internacionalizar.

Na análise do meio envolvente, a empresa deve estar atenta à evolução dos diferentes contextos e ao entrecruzar dos distintos factores (ibidem).

A adopção de estratégias de marketing eficazes, segundo Kotler (1996), além de serem essenciais para satisfazer os consumidores e permite identificar as suas necessidades. Estas determinam os melhores mercados que a empresa deve atender, permitem: planear produtos, serviços e adequar preço, fazer promoção e distribuição com o intuito de satisfazer os seus consumidores mais eficientemente que os seus concorrentes.

A fim de adoptar estratégias de marketing internacional consistentes com a realidade do mercado, é necessário que as empresas apresentem uma estrutura organizacional eficiente, capaz de fornecer vantagens diferenciais e possibilitar que gestores orientados internacionalmente tenham condições de utilizar seus atributos na consecução dos objectivos relativos ao desenvolvimento das exportações. Além disso, é essencial que as empresas tenham elevado grau de envolvimento nas actividades de exportação, pois, dessa forma, tornam-se mais comprometidas e apresentam melhores condições para adoptar estratégias de marketing internacional, capazes de sustentar um posicionamento competitivo no mercado (Bueno & Aguiar, 2004).

Tendo em conta estes aspectos, entende-se que o grau de envolvimento das empresas nas actividades internacionais é um factor decisivo na definição das estratégias de marketing internacional e, consequentemente, no desempenho das exportações (ibidem).

Na sequência do anteriormente exposto nos capítulos 1 e 2, sobre as cinco forças competitivas do mercado, Porter (1999) identificou: (a) ameaça de novos entrantes, (b) o poder de barganha dos clientes, (c) O poder de negociação dos fornecedores e (d) as manobras de posicionamento dos actuais concorrentes que determinam a rentabilidade do sector.

Tendo em vista a obtenção de VC, importa conhecer as capacidades da empresa e das causas das forças competitivas do sector, a fim de enfrenta-las ou evitá-las (ibidem).

---

<sup>16</sup> Actividade que visa pressionar os poderes públicos de acordo com os seus interesses.



Em abono do conjunto de evidências recolhidas e os contributos da literatura nesta matéria, consideramos esta questão como comprovada, havendo um a relação positiva entre a obtenção de VC e as características do mercado.



## Capítulo 8 - CONCLUSÕES

---

### 8.1. Introdução

De tudo o que foi dito até aqui cumpre sintetizar as ideias principais, na certeza porém de não existir uma “receita única”, capaz de definir a melhor estratégia para uma empresa no mundo globalizado dos negócios. Para obter um desempenho excepcional, as empresas precisam vencer a concorrência, com uma gestão singular, desenvolvendo competências que as distingam dos outros competidores. Somente assim poderão conseguir obter vantagens competitivas, construindo-as.

O conjunto das vantagens e desvantagens detidas pelas empresas definiria a sua posição concorrencial face aos seus competidores. A sustentabilidade da posição concorrencial implica, em primeira mão fazer uma contínua avaliação das forças do mercado, uma vez que o contexto concorrencial evolui, consoante a pressão destas e da acção dos competidores levando a novos posicionamentos.

Para que o processo da internacionalização possa ser bem sucedido importa, antes de mais, planeá-lo adequadamente, iniciando-se pela identificação do modo de entrada no mercado externo. Através da análise dos custos, benefícios e riscos associados ao processo é possível eleger o caminho mais adequado à empresa. Tal implica aparelhar os recursos, capacidades e competências internos da empresa, compreender os procedimentos e meandros do processo e conhecer os mercados onde se vai operar, nomeadamente os *players*, a legislação, as necessidades, as diferenças culturais, a língua, os incentivos e as barreiras. Seguidamente, deve avaliar-se qual o caminho mais adequado à empresa, a adaptação ou a standardização. Por fim, tendo em vista a sustentabilidade da vantagem competitiva, o nível de internacionalização deve assistir a evolução dos mercados, assim como o desenvolvimento das competências internas deve seguir no mesmo sentido.

### 8.2. Conclusões sobre as questões de investigação

A empresa estudada nesta investigação concorre em diversos mercados onde se encontram normalmente as grandes multinacionais presentes a nível mundial e diversos outros concorrentes de menor porte, que variam consoante as áreas de negócio e os mercados em questão. Apesar da sua “reduzida” dimensão face às gigantes multinacionais, a EFACEC concorre regularmente com estas, muitas vezes com vantagem, graças às políticas estratégicas adoptadas. De salientar que frequentemente, alguns dos seus concorrentes, em determinados negócios ou mercados, são também seus parceiros.

Com base no marco teórico desenvolvido a partir da literatura encontrada, assente em alguns aspectos de algumas teorias, tais como, a RBV, os recursos e CD, as teorias comportamentais como o modelo de Upsala e a TRI e, o posicionamento e as forças do mercado, elaborou-se um modelo conceptual de investigação, visando a representação organizada, abstracta de conceitos.

Estes foram testados, por via da metodologia qualitativa, utilizando o estudo de caso único.

O estudo de caso, como metodologia escolhida baseou-se no facto de se pretender atingir uma a compreensão profunda das estratégias de internacionalização adoptadas pela empresa seleccionada para a investigação, segundo as quais tiveram lugar as acções e os acontecimentos, bem como dos processos de tomada de decisão, implementação e mudança nas organizações pelo acesso a informação privilegiada.

Optamos pelo estudo de caso único, por pretender-se analisar de forma exploratória e descritiva, o processo de internacionalização de uma empresa que fosse representativa do seu sector de actuação e que pelo seu vasto conhecimento, visto ter experienciado diferentes estratégias.

A recolha de evidências foi feita utilizando essencialmente entrevistas semi-estruturadas, a partir de um guião. Em complemento, utilizaram-se fontes de informação alternativas como documentos, relatórios de contas, brochuras e a página de internet, que no seu conjunto total proporcionaram *inputs* de informações do mundo real e, a partir destes, foram desenvolvidos conceitos e proposições e ensaiada a concepção de teoria.

A selecção dos entrevistados foi intencional, isto é, não aleatória, tendo-se baseado na experiência tipo de função exercida pelos entrevistados na empresa em estudo, considerando a estrutura matricial em vigor e a respectiva perspectiva de visão do negócio a partir de distintos “lados” da matriz de forma obter uma abrangência o mais significativa possível das distintas estratégias de internacionalização adoptadas. Em suma, tal escolha deveu-se ao facto dos entrevistados terem participação activa na definição e consecução das estratégias de internacionalização da empresa.

A metodologia adoptada permitiu demonstrar que as questões formuladas nesta investigação estão de acordo com os conceitos convencionais encontrados na literatura analisada e que as teorias e/ou processos formais das temáticas em consideração são adequados ao contexto investigado. Essas teorias relativas às estratégias de internacionalização e às formas de obtenção de vantagens competitivas, pela via da utilização e dinamização dos recursos organizacionais são, sempre que necessário, adaptados às realidades dos mercados, em concreto, dos internacionais.

Procurando satisfazer um rigoroso conjunto de critérios de avaliação específicos da investigação qualitativa, tendo em vista a validação da metodologia aplicada, em todo o estudo,

foram considerados os critérios da credibilidade, da transmissibilidade, da confiança e da confirmação, como meios propícios à autenticação dos resultados da investigação qualitativa. Igualmente, os critérios da triangulação de respondentes, foram respeitadas as abordagens para a triangulação de dados.

As inferências foram retiradas de um conjunto de procedências de dados, sempre que possível, verificadas através da recolha de dados de fontes distintas. Deste modo, foi possível fazer a triangulação de fontes de dados como a validação de respondentes.

O propósito desta investigação ficou assim confinado à análise e compreensão das implicações da obtenção de vantagens competitivas nas estratégias de internacionalização adoptadas pela empresa em estudo.

Partindo da problemática exposta, fundamentou-se um conjunto de questões de investigação, que simplificando, são um conjunto de perguntas para as quais se pretendia obter resposta. Das nove questões suscitadas, foi possível comprovar e confirmar quatro delas.

*Q1: Poderão os recursos relacionais do gestor influenciar positivamente as estratégias de internacionalização?*

Entende-se que esta questão não foi dada como provada, pela divergência encontrada entre as posições dos entrevistados e a literatura, embora se considere existir uma tendência no sentido positivo da mesma. Neste posicionamento, dever-se-á regressar à questão, reequacionando-a e aprofundar o tema, em investigações futuras.

*Q2: Poderá a orientação empreendedora do gestor influenciar positivamente as estratégias de internacionalização?*

Perante evidências e pontos de vista diversos, entre respondentes e a literatura, não se considera existir uma relação positiva entre a OE do gestor e as estratégias de internacionalização. Mas, também não se poderá afirmar que a relação entre ambas é negativa, ficando como sugestão de temática para futuros estudos mais aprofundados.

*Q3: Poderá a orientação para a inovação ter influência positivamente nas estratégias de internacionalização?*

Não se encontrando um consenso entre a totalidade das evidências empíricas e a literatura mencionada, sugere-se um aprofundamento desta temática em futuros estudos. Dado existir um crescente interesse dos investigadores sobre as temáticas da inovação e do empreendedorismo e o nível das evidências reunidas, considera-se existir, portanto, uma tendência no sentido positivo, sendo também inconclusiva a resposta a esta questão.

*Q4: Poderá o conhecimento do tipo de negócio por parte dos gestores influenciar positivamente as estratégias de internacionalização?*

Seja qual for a perspectiva ou abordagem, encontrou-se uma unanimidade quer na literatura, quer nas fontes de evidência desta investigação de que o conhecimento é fonte de competitividade sendo essencial que os gestores o detenham relativamente ao tipo de negócio desenvolvido. Com efeito, considera-se como positiva a relação entre o conhecimento do tipo de negócio por parte dos gestores e as estratégias de internacionalização.

*Q5: Poderão as estratégias de internacionalização influenciar e ser influenciadas pelas características do mercado?*

Relativamente a esta questão, apesar de não existir concordância entre os respondentes e por sua vez, destes com a literatura, não se considera provada a questão, embora, segundo as evidências do estudo empírico, parece haver uma tendência nesse sentido. Devendo-se, por isso aprofundar tal temática em futuras investigações.

*Q6: Poderão as estratégias de internacionalização potenciar a obtenção de vantagem competitiva?*

Encontra-se nesta questão unanimidade entre os respondentes e uma convergência com os estudos encontrados na literatura, a eleição da estratégia de internacionalização adequada ao mercado e ao produto/serviço em causa, podem resultar na obtenção de VC. Como tal, entende-se como positiva a relação entre ambas, dando a questão como provada.

*Q7: Será a obtenção de vantagens competitivas influenciada positivamente pelo desempenho das exportações?*

Nesta questão, existe unanimidade, quer entre os respondentes quer em relação aos estudos encontrados na literatura, a obtenção de VC influencia positivamente o desempenho das exportações. Fica reconhecida como positiva a relação entre ambas, dando-se como provada a questão.

*Q8: Poderão as características do mercado influenciar positivamente a obtenção de vantagem competitiva?*

Perante as evidências reunidas, não se pode dar como totalmente válida a questão colocada, embora se considere haver alguma convergência entre as posições dos entrevistados e a literatura. Nessa perspectiva, considera-se necessário, dar continuidade a esta questão, devendo a temática ser aprofundada em novas investigações no futuro.

*Q9: Poderão as características do mercado influenciar positivamente o desempenho das exportações?*

Atendendo ao conjunto de evidências reunidas e aos contributos da literatura sobre esta matéria, considera-se esta questão como comprovada, havendo uma relação positiva entre a obtenção de VC e as características do mercado. Tal posicionamento, não impede que estas temáticas não venham a ser abordadas de forma mais profunda em futuros estudos.

Com base neste estudo, cumpre realçar que, corroborando as ideias de Porter e Montegomery (1998), apesar de não existir um “receituário de sucesso” para a temática da internacionalização, as estratégias assentes no conhecimento: do tipo de negócio, do mercado e das oportunidades, nos recursos organizacionais e orientados numa perspectiva empreendedora e de inovação, resultam no aumento da competitividade, que por sua vez, se costuma traduzir em desempenhos positivos.

### **8.3. Limitações da investigação**

As conclusões extraídas da investigação realizada devem ser analisadas no contexto das suas limitações específicas.

No trabalho em apreço destacamos o facto de tratando-se de um estudo de caso único, a generalização, ou transferibilidade, teórica dos resultados dever-se-á realizar com prudência.

A dificuldade em recolher dados relativos à concorrência da organização estudada nos vários mercados de referência é ainda uma limitação.

### **8.4. Linhas futuras de investigação**

Considerando este estudo como ponto de partida, cabe realçar que diversas lacunas ficaram por preencher, devendo estas servir de base para temas futuros de investigação

Deverão ser reorientadas e reelaboradas as questões de investigação, tendo em consideração o conjunto de evidências reunidas e a análise efectuada neste estudo, podendo também juntar-se novos *insights* para dar origem a novas investigações.

Outro tipo de metodologias poderão ser utilizadas para se poder retirar novas conclusões. Tal poderia concretizar-se pela combinação de metodologias qualitativas com metodologias quantitativas, reforçando a sua complementaridade.

A influência das características pessoais do gestor na obtenção de vantagens competitivas nas estratégias de internacionalização, poderiam também ser objecto de estudo.

Ainda na perspectiva do gestor, poder-se-á abordar a questão das diferenças de posicionamento da orientação para a inovação e para o empreendedorismo entre os gestores locais (nas subsidiárias) e os das sedes (de topo).

Na mesma perspectiva, também se poderia aprofundar a questão da relevância dos recursos relacionais do gestor nas estratégias de internacionalização comparando as diferenças entre os gestores locais (nas subsidiárias) e os das sedes (de topo).

Numa perspectiva distinta, a das redes e a das alianças estratégicas, por exemplo, poder-se-á estudar o impacto destas nas estratégias de internacionalização.

Face ao anteriormente exposto, uma vez que houve neste estudo um conjunto questões não comprovadas, sugere-se a reelaboração do modelo inicialmente proposto, num ensaio futuro mais aprofundado.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Acedo, F., J., & Florin, J. (2007). Understanding the risk perception of strategic opportunities: a tripartite model. *Strategic Change*, 16(3), 97-116.

Acedo, F., J., & Florin, J. (2006). An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 49-67.

Alexesson, B., & Johanson, J. (1992). Foreign Market entry – the textbook vs. The network view. In B. Axellsson & G. Eastman (Ed.). *Industrial networks : a new view of reality*. London: Routledge.

Amatucci, M., & Avrichir, I. (2008). Teoria de negócios internacionais e a entrada de multinacionais no Brasil de 1850 a 2007. *Revista Brasileira de gestão de Negócios*, 10(28), 234-248.

Anastassopoulos, Jean-Pierre; Détrie, Jean-Pierre; Santi, Michel; *et. al.* (2000). *Strategor: Estratégia, Estrutura, Decisão, Identidade, Política Global de Empresa*. 3ª edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Anderson, O. (1997). Internationalisation and market entry mode: a review of theories and conceptual framework, *Management International Review*, 27 (2), 27-42.

Andersson, S. (2003). The entrepreneur's influence on firm's international strategy. *Comunicação apresentada no ANZMAC*, Adelaide, Austrália.

ANIMEE (2010). *Análise ao comércio externo de equipamento eléctrico e electrónico – Anuário 2009*.

ANIMEE (2010). *Estudo Económico: Evolução do eléctrico e electrónico 2010-2011-2012*.

Ansoff, H. I. (1999). *A nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas.

Ansoff, H. I. (1965). *Estratégia empresarial*. (Trad.). São Paulo: McGraw-hill (Obra original publicada em 1965).

António, N. S. (2001). *A escola dos Recursos*. Recuperado em 28 Setembro, 2011, de <http://ee.dcg.eg.iscte.pt/recursos.pdf>.

António, N., S. (2006). *Estratégia organizacional - do posicionamento ao movimento*. 2.ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.

António, N. S. (2007). *Estratégia Organizacional: Sua evolução nos últimos 50 anos*. Recuperado em 28 Setembro, 2011, de <http://ee.dcg.eg.iscte.pt/recursos.pdf>.

Arbix, G., Salerno, M., S., & Negri, J., A. (2004, Maio). Inovação via internacionalização, faz bem para as exportações brasileiras. *Comunicação apresentada no XVI Fórum Nacional Economia do Conhecimento, Crescimento Sustentado e Inclusão Social*. Rio de Janeiro, Brasil.

Arruda, C., M., Prata, B., A., & Moreira, C., A., L. (Outubro, 2007). O mito da globalização no cenário industrial mundial e seus impactos na economia do Brasil. *Comunicação apresentada no XXVIII Encontro nacional de engenharia de Produção*. Foz do Iguaçu, PR. Brasil.

Axelsson & Johanson, (1992). Foreign market entry – the textbook vs. The network view in B. Axelsson & G. Easton (Ed.), *Industrial networks – a new view of reality*. London : Routledge.

Axinn, C., N. (1988). Export performance: do managerial perceptions make a difference? *International Marketing Review, Summer*, 61-71.

Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. (Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro, Trad.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).

Barlett, C., A., & Ghostal, S. (1989). *Managing across borders*. Boston: Harvard Business School Press.

Barlett, C., A., & Ghostal, S. (1998). *Use suas subsidiárias para o alcance global*. In C., K., Prahalad, et al. (Ed.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus Editora.

Barney, J. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. Texas A & M University, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

Barney, J., B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32 (10), 1231-1241.

Barney, J., Wright, M., & Ketchen, Jr., D., J. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, 625-641.

Benito, G., R., G., & Gripsrud, G. (1992). The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process? *Journal of International Business Studies*, 23 (3), pages 461-476.

Bonache, J. (1998). *Los estudios de casos como estrategia de investigación: Características, críticas y defensas*. Documento de trabajo, Universidad Carlos III, Madrid.

Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, 123-140.

Bonte, V., F., & Cabrol, M. (2009). How entrepreneur's personality and network relationship new ventures to overcome constrain to rapid internationalization: the case of fresh firms.

Recuperado em 17 Novembro, 2011, de  
<http://www.swinburne.edu.au/lib/ir/onlineconferences/agse2011/000010.pdf>

Bilkey, W., J., & Tresar, G. (1977). The export behavior of small- sizes Wisconsin manufacturing firms. *Journal of international Business Studiies*, 8, 93-98.

Bradley, F. (1995). *International marketing strategy*. 2<sup>nd</sup> ed. London: Prentice-Hall International.

Branco, A., U., & Rocha, R., F. (1998). A questão da metodologia na investigação científica do desenvolvimento humano. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 14 (3), 251-258.

Brewer, J., & Hunter, A. (1989). *Multimethod Reseach: A Synthesis of styles*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Brikinshow, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations : the characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18, 207-229.

Brito, C., M. (s/d). *Estratégia de internacionalização e cooperação empresarial*. [Working paper nº 38]. Faculdade de Economia do Porto. Recuperado em 01 Outubro, 2010, de [http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Estrat\\_Intern\\_e\\_Coop.pdf](http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Estrat_Intern_e_Coop.pdf).

Britto, R., P., Borini, F., M., & Sousa, E., P. (2007). A influência dos recursos e capacidades organizacionais no processo de internacionalização: “survey” com as empresas exportadoras do estado de São Paulo. *Revista Ciências e Administração*, 13 (2), 270-278.

Britto, R., P., Mizumoto, F. M., & Borini, F., M. (2006, Agosto). Recursos e capacidades estratégicas para internacionalização. *IX SEMEAD*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo , Brasil. Recuperado em 17 Fevereiro, 2011, de [http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/245.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/245.pdf).

Bucley, P. & Casson, M. (1976). *The future of multinational enterprise*. London : Macmillan.

Bueno, Y., M., & Aguiar, D., R., D. (2004). Determinantes do grau de envolvimento na actividade exportadora e suas implicações nas exportações brasileiras de carne de frango. *Gestão & Produção*, 11 (2), 211-220.

Caro, F., J. (2001). *Efectos de la innovación y el cambio en la gestión y organización de empresas*. Universidad de Sevilla, Sevilla.

Carrasco, F., Caro, F., J., Correa, C., Larrinja, C., & Páez, J., M. (1997). Sistemas de Información para la Gestión Sostenible de la Empresa Andaluza. Informe final de un proyecto financiado por el IDR, Sevilla.

Catera, P., R. (1996). *International marketing*. 9<sup>a</sup> ed. Irwin : Homewood.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

Chandler, A. (1998). A lógica duradoura do sucesso industrial. In C., K., Prahalad, et al. (Ed.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus Editora.

Cardoso, A., J., M. (2004). *Factores justificativos da decisão da internacionalização das empresas da indústria do calçado da região de Vale do Ave*. Recuperado em 17 Fevereiro, 2011 de <https://bdigital.ufp.pt/dspace/bitstream/.../55-68FCHS2004-7.pdf>.

Carmo, H., & Ferreira, M., M. (2008). *Metodologia da investigação: guia para auto-aprendizagem*. 2ª edição. Lisboa: Universidade Aberta.

Caro, F. J. (2001). *Efectos de la innovación y el cambio en la gestión y organización de empresas*. Universidad de Sevilla, Sevilla.

Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative Marketing Research*. London: Sage Publications.

Cateora, P., R. (1996). *International marketing*. 9<sup>th</sup> ed. Irwin : Homewood.

Coase, R., H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4 (16), 386-405.

Coller, X. (2005). *Estudios de casos*. Centro de Investigaciones Sociológicas, Cuaderno Metodológico, 30. 2.ª edición, Madrid.

Coviello, N., E., & Munro, H., J. (1995). Growing the entrepreneurial firms : networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29, 49-51.

Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationship and internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6 (2), 1-26

Cyert, R. D., & March, J., G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Printice-Hall.

Czinkota, M., R. (1996). Why national export promotion. *International trade Forum*, 2, 10-16

Dalmoro, M., & Wittmann, M. (2011). Processos de internacionalização em rede: cooperando para conquistar o mercado. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 8 (3), 231-242.

Deboçã, L., P., & Silva, A., J., H. (Agosto, 2008). Internacionalização como estratégia competitiva no agro negócio Brasileiro: o caso de uma cooperativa agro-industrial. *Comunicação apresentada no V Encontro de Pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo*, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

Deegan, C., & Gordon, B. (1996). A study of the environmental disclosure practices of Australian corporations. *Accounting and Business Research*, 26 (3), 187-99.

Denisia, V. (2010). Foreign direct investment theories: an overview of the main FDI theories. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 3, 53-59.

- Denzin, N., K. (1978). *Sociological Methods: A Source Book*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Denzin, N., K., & Lincoln, N. Y., S. (2000). *Handbook of Qualitative Research*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dias, M., C., C., F. (2007). *A internacionalização e os factores de competitividade: o Caso Adira*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.
- Dominguinhos, P. M. (Janeiro, 2001). A internacionalização das empresas portuguesas: realidades e desafios. *Comunicação apresentada no 9º Encontro de economia Industrial*, Leiria, Portugal.
- Downey, H., K., & Ireland, R., D. (1979). Quantitative versus qualitative: the case of environmental assessment in organizational. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 630-637.
- Dow, G. K. (1987). The function of authority in transaction cost economics. *Journal of economic Behavior and organization*, 8(1), 13-38.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic paradigm theory of international production: some emprirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11 (1), 9-31.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19 (1).
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9, 163-190.
- Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8 (2), 173-190.
- Dunning, J. & Lundan, S. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. 2ª edição. Cheltenham: Eduard Elgar Publishing.
- Druker, P. (1994). *The theory of the business*. Harvard Business Review.
- EFACEC (2011). 2010 Relatório e contas. Demonstrações financeiras consolidadas e individuais.
- EFACEC (2011). Apresentação Institucional EFACEC..
- EFACEC (2010). Brochura “EFACEC Technology that moves the world”.
- EFACEC (2010). *2009 Report: Broad of Director's Report and Consolidated and individual finance statements*.
- EFACEC (2009). 2009 Relatório e contas. Demonstrações financeiras consolidadas e individuais.

EFACEC (2009). 2009 Relatório e contas. Demonstrações financeiras consolidadas e individuais.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (1991). *Management Research: An Introduction*. London: Sage Publications.

Export Manager (2008). *Estratégias de internacionalização*. Recuperado em 08 Março, 2011, de [www.exportmanager.com.br](http://www.exportmanager.com.br).

Eisenhardt, K. (1989): "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14 (4), 488-511.

Ferreira, J., J., Azevedo, S., G., & Ortiz, R., F. (2010). Contribution of Resource-Based View and Entrepreneurial Orientation on Small Firm Growth. *Cuadernos de Gestión* 11 (1), 95-116.

Fidel, R. (1993). Qualitative methods in information retrieval research. *Library and Information Science Research*, 15, 219-247.

Fleury, M. T., L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea, edição especial 2001*, 183-196.

Fleury, M., T., L., & Fleury, A., C., C. (2004). Alinhando estratégia e Competências. *Revista de Administração de Empresas*, 44 (1), 44-57.

Fontana, A., & Frey, J., H. (1994). Interviewing, the Art of Science. In Denzin, N., K., & Lincoln, Y., S. (Ed.). *Handbook of Qualitative Research*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.

Forcadell, F., J. (June, 2001). Towards a dynamic resource-based analysis of the interaction between technical resources, corporate diversification, and performance. Evidences from spanish manufacturing firms. *Paper presented at Nelson and Winter Conference*, Aalborg, Denmark.

Forsgren, M., Holm, U., & Johanson, J. (1992). Internationalization at second degree : the emergence of european- based centres in Swedish firms. In Young, S., Hamill, J., & James. (1992). *Europe and the multinationals*. Hants: Edward Elgar.

Forte, S. H., C., & Moreira, M., Z. (2007). Competitividade internacional baseada em recursos. Estudo da relação entre os recursos e as estratégias de internacionalização nas maiores empresas exportadoras do sector calçadista brasileiro. *Revista de Ciência e Administração*, 9(17), 1-25.

Freire, A. (2008). *Estratégia - sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

Gao, T. (2004). The contingency framework of foreign entry mode decisions: locating and reinforcing the weakest link. *The multinational business review*, 12 (1).

García Jiménez, E. (1991). *Una teoría práctica sobre la evaluación*. Estudio Etnográfico, MIDO, Sevilla.

Gaspar, M., A., Oliva, F., L., & Zebinden, W., S., A. (2007). A internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht. *Comunicação apresentada no X Encontro SEMAD*, São Paulo.

Gause, G., F. (1934). *The Struggle for Existence*. Baltimore. USA: Willians & Wilkins.

Ghemawat, P. (1998) Vantagem Sustentável. In C., K., Prahalad, et al. (Ed.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus Editora.

Gilmore, A., & Coviello, N. (1999). Methodologies for Research at the Marketing/Entrepreneurship Interfaced. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 1 (1), 41-53.

Glaser, B., G., & Strauss, A., L. (1967). *The discovery of grounded theory; strategies of qualitative research*. Chicago: Aldine Press.

Grant, R., M. (2001). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation.

Grant, R., M. (2002). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. Waley : Blackwell.

Gomez, G., R., Flores, J., Jiménez, E. (1996). *Metodologia de la investigación cualitativa*. Malaga: Ediciones Aljibe.

Gomes, M., F., R., V. (2007). *Internacionalização das empresas: a necessidade de cooperação*. Recuperado em 10 Outubro, 2010, de [http://www.google.com/#sclient=psy-ab&hl=pt-PT&source=hp&q=Gomes%2C+internacionaliza%C3%A7%C3%A3o%2C+coopera%C3%A7%C3%A3o&pbx=1&oq=Gomes%2C+internacionaliza%C3%A7%C3%A3o%2C+coopera%C3%A7%C3%A3o&aq=f&aql=&aql=&gs\\_sm=e&gs\\_upl=311111I34430I1I34706I12I12I0I0I0I517I4193I2-2.5.3.1I11I0&bav=on.2,or.r\\_gc.r\\_pw.,cf.osb&fp=a134a257718e6b37&biw=1096&bih=655](http://www.google.com/#sclient=psy-ab&hl=pt-PT&source=hp&q=Gomes%2C+internacionaliza%C3%A7%C3%A3o%2C+coopera%C3%A7%C3%A3o&pbx=1&oq=Gomes%2C+internacionaliza%C3%A7%C3%A3o%2C+coopera%C3%A7%C3%A3o&aq=f&aql=&aql=&gs_sm=e&gs_upl=311111I34430I1I34706I12I12I0I0I0I517I4193I2-2.5.3.1I11I0&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.,cf.osb&fp=a134a257718e6b37&biw=1096&bih=655)

Gomes-Casseres, B. (16<sup>th</sup> October, 2000). Strategy must lie at the heart of alliances. *Financial Times, Mastering Management*, 14-15.

Gonçalves, R. (1997). A teoria do comércio internacional: uma resenha. *Ensaio Economia, Edufu*, 12 (1). Recuperado em 10 Outubro, 2010, de [http://www.ie.ufrj.br/hpp/intranet/pdfs/texto\\_no.\\_3\\_resenha\\_comercio\\_internacional.pdf](http://www.ie.ufrj.br/hpp/intranet/pdfs/texto_no._3_resenha_comercio_internacional.pdf)

Goold, M., & Campbell, A. (2005). As melhores maneiras de formular estratégias. In Harvard Business Review. (2005). *Gestão Estratégica*. Pp. 11-34. (Harvard Business School Publishing Corporation Trad.). São Paulo: Editora Campus. (Obra original publicada em 2005).



Guba, E. G.; Lincoln, Y. S. (1994): "Competing Paradigms in Qualitative Research". In N. K. Senzin e Y. S. Lincoln. (Ed.). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Redes estratégicas. *Strategic Management Journal*, 21, 203-215.

Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*. Newbury Park, California: Sage Publications.

Hackston, D., & Milne, M. (1996). Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 9(1), 77-108.

Håkansson, H. (1982). *Internationalization marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach*. Chichester: Wiley.

Håkansson, H. & Johanson, J. (1984). *A model of industrial networks*. Working paper, University of Upsala.

Hamel, G., & Prahalad, C., K. (1994). *Competing of the future: breakthrough strategies of seizing control of your industry and creating markets of tomorrow*. Boston: Harvard Business School Press.

Hamel, G., & Prahalad, C., K. (1998). A competência essencial da corporação. In C., K., Prahalad, C., et al. (Ed.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus Editora.

Hanson, N., R. (1977). *Patrones de descubrimiento. Observación y Explicación*. Alianza, Madrid.

Harris, S., & Wheeler, C. (2005). Entrepreneur's relationships for internationalization: functions, origins and strategies. *International Business Review*, 14, 187-207.

Hassard, J. (1990). Multiple Paradigms and Organizational Analysis: A Case Study. *Organizational Studies*, 12, (2), 275-299.

Henderson, B. D. (1998). As origens da estratégia. In C., K., Prahalad, et al. (Ed.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus Editora.

Hilal, A., & Hemais, C. A. (2003). O processo de internacionalização da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(1), 109-124.

Hill, C. W., L., & Jones G., R. (1996). *Administración estratégica*. 3.ª edición. Bogotá: Mc-Graw Hill.



Hirschman, E. C. (1986). Humanistic Inquiry in Marketing Research: Philosophy, Method and Criteria. *Journal of Marketing Research*, 23, (3), 237-249.

Hitt, M., A., Ireland, R., D., & Hoskisson, R., E. (2008). *Administração Estratégica*. (Eliane Kanner, Maria Emília Guttila, All Tasks, Trad.). 2.<sup>a</sup> edição. São Paulo: Thomson. (Obra original publicada em 2007).

Hörnell, E., Vahln, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1973). Exports and foreign establishments. Stockholm: Almqvist & Wiksell.

Hout, T., Porter, M., E., & Ruden, E. (1999). Como as empresas globais são vitoriosas. In M., E. Porter. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. (Ed.) (Afonso Celso da Cunha Serra, Trad.). Rio de Janeiro: Campus Editora. (Obra original publicada em 1998).

Humphrey, C., & Scapens, R., W. (1992). *Theories and Case Studies: limitation or Liberation*. Working Paper 92/4, University of Manchester, Manchester, UK.

Hunt, S. D. (1994): "On Rethinking Marketing: Our Discipline, Our Practice, Our Methods", *European Journal of Marketing*, 22 (3), 13-25.

Hymer, S., (1970). The efficiency (contradictions) of multinational corporations. *American Econic Review*, 60, 441-448.

Hymer, S., H. (1976). *The international operations of national firms: a study of direct foreign investiment*. Cambridge: MIT Press.

Janesick, V. J. (1994). The dance of qualitative research design: metaphor, methodolatry, and meaning. In N., K., Denzin, & Y., S. Lincoln, (ED.). *Handbook of Qualitative Research*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.

Johanson, J., & Mattsson, J. (1988). Internationalization in industrial system: a network approach. In N., Hood, & J., E. Vahlne, (Ed.). *Strategies in global competition*. New York: Croom Helm.

Johanson, J., & Wiendersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm – four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12 (3), 305-323.

Johanson, J., & Vahlne, E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsider ship. *Journal of international Business Studies*, 40, 1411-1431.

Johanson, J., & Vahlne, E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. *Journal of international Business Studies*, 8, 23-32.

Johanson J., & Vahlne, E. (1992). Management of Foreign Market Entry. *Scandinavian International Business Review*, 1(3), 9-27.

Johanson, J., & Vahlne, E. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24. Cited by

Johnson, G., & Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy – text and cases*. 3<sup>rd</sup> ed. London: Prentice Hall Europe.

Kanter, R., M. (1994). Colaborative advantages : the art of alliances. *Harvard: Harvard Business Review*.

Kindelberg, C., P. (1969). *Oligopolistic reaction and multinational enterprise*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.

Kotler, P. (1996). Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas.

Kotler, P. (2000). Administração de Marketing. 10<sup>a</sup> edição. (Bazón Tecnologia e Linguística, Trad.). São Paulo: Prentice Hall. (Obra original publicada em 1999).

Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis: An introduction to its methodology*. Beverly Hills: CA Sage.

Leite, J., B., D., & Porsse, M., C., S. (2003). Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. *Revista de Administração e C, Edição Especial*, 121-141.

Leonidou, L., Katsikeas, C., S., & Piercy, N., F. (1998). Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions. *Journal of International Marketing*, 6 (2), 74-102.

Levit, T. (1998). A globalização dos mercados.(Ed.). In C., K., Prahalad., et all. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. (Ed.). Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus Editora.

Lima, F., M., C., & Forte, S., H., A., C. (s/d). Recursos estratégicos no processo de internacionalização empresarial: estudo no Sector da Carcinicultura do Estado do Ceará. Recuperado em 01 Setembro, 2011 de [http://www.aedb.br/seget/artigos08/507\\_507\\_ArtigoVBR\[1\]...pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/507_507_ArtigoVBR[1]...pdf)

Lu, Y., Zhou, L., Burton, G., & Li, W. (2010). Capabilities as a linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy. *Journal of International Business studies*, 41, 419-436.

Lucien, R. & Oliveira, B. (2008). Como as corporações se internacionalizam? Uma análise dos modos de entrada sob a perspectiva dos países emergentes. *Revista Administração em Diálogo*, 10 (1), 47-65.

Lobo, M. R. (Agosto, 2010). Gestão do conhecimento como diferencial competitivo: uma perspectiva a partir do capital humano. *Comunicação apresentada no VI Congresso de Excelência em Gestão*. Rio de Janeiro.

Lorga, S. (2002). *A internacionalização e os mecanismos de cooperação em rede*. [working paper nº 02-001]. Faculdade de Economia da Universidade Católica Portuguesa.

Macedo, M., F. A. T. (2010). *Estratégias de internacionalização das empresas da região norte de Portugal*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Madureira, A., F., A. (s/d). Metodologia qualitativa. Recuperado em 07 Dezembro, 2011 de [www.comunicazione.uniroma1.it/.../17.40.35\\_metodologia%20qualit...](http://www.comunicazione.uniroma1.it/.../17.40.35_metodologia%20qualit...)

Mais, I., Carvalho, L., C., Amal, M., & Hoffmann, M., G. (2009, Mai). Importância das redes nos processos de inovação e internacionalização de empresas de base tecnológica. *5<sup>ème</sup> colloque de l'IFABAE*, Grenoble.

Magriço, V. (2005). *Globalização e alianças entre empresas*. Recuperado em 17 Fevereiro, 2011 de [http://www.janusonline.pt/2005/2005\\_2\\_13.html](http://www.janusonline.pt/2005/2005_2_13.html).

Makdok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22, 387-401.

Maxwell, J. A. (1998). Designing a Qualitative Study. In Bickman, L. & Rod, D. J. (1998). (Ed.) *Handbook of Applied Social Research Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Mata, J. (2009). *Economia da empresa*. 5ª edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Maxwell, J. A. (1998). Designing a Qualitative Study. In L., Bickman, & D., J., Rod, (Ed.). *Handbook of Applied Social Research Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications.

McDougal, P., P., & Oviatt, B., M. (2003). Some fundamental issues in international entrepreneurship. Recuperado em 7 Dezembro, 2011 de <http://usasbe.org/knowledge/whitepapers/mcdougall2003.pdf>.

Merrilees, B., & Tiessen, J., H. (1999). Building Generalizable SME International Marketing Models Using Case Studies. *International Marketing Review*, 16, (4/5), 326-344.

Mesquita, A., C. & Ribeiro, T., B. (Junho, 2008). Globalização e internacionalização empresarial: o caso da Efacec. *Comunicação apresentada no 1º Encontro de Educação Corporativa Brasil/Europa*, Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal.

Miles, M., Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis*. 2nd ed., Beverly Hills: Sage Publications.

Mintzberg, H. (1998). A criação artesanal da estratégia. In C., K. Prahalad, *et all.* (Ed.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus Editora.

Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 94107.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J., B., & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados*. (Luciana de Oliveira da Rocha, Trad.) 4.ª ed. Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 1991).

Merrilees, B., & Tiessen J. H. (1999). Building Generalizable SME International Marketing Models Using Case Studies. *International Marketing Review*, 16, (4/5), 326-344.

Montgomery, C., & Porter, M. (1998) Introdução. (Ed.). In C. K. Prahalad *et all* *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus Editora.

Moreira, A., C. (October, 2007) The evolution of the internationalization – Towards a new theory? Paper presented on 3<sup>rd</sup> *Iberian International Business Conference*, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

Moreno, C. (2005). *Os factores da inovação e a internacionalização*. Recuperado em 17 Fevereiro, 2011 de [http://www.janusonline.pt/2005/2005\\_2\\_2.html](http://www.janusonline.pt/2005/2005_2_2.html).

Morgan, R., M., & Hunt, S. (1994). The Commitment –trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.

Morgan, N., A., Vorhies, D., W., & Schlegelmilch, B., B. (2006). Resource-performance relationship in industrial export ventures: the role of resource inimitability and substitutability. *Industrial Marketing Management*, 35, 621-633.

Morgan, N., A., Shaoming, Z., Vorhies, D., W., & Katsikeas, C., S.. (2003). Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export venture: a cross-national study. *Decision Sciences*, 34 (2), 287-321.

Morgan, R., E., & Katsikeas, C., S. (1997). Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique. *Management Decision*, 35 (1), 68-78.

Neves, J., L. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de pesquisas em administração*, 1 (3), 1-5.

Nonaka, I., & Takeichi, H. (1997). Criação de conhecimento na empresa. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus.

Normann, R., & Ramírez, R. (2005). Da cadeia de Valor à constelação de valor. In Harvard Business Review. (2005). *Gestão Estratégica*. (Ed.). (Harvard Business School Publishing Corporation Trad.). São Paulo: Editora Campus. (Obra original publicada em 2005).

Ohmae, K. (1982). The mind of the strategist, McHill.

Ohmae, K. (1998). Voltando à estratégia. In C., K., Prahalad, C., et al. (Ed.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus Editora.

Okpara, J. O. (2009). Entrepreneurial orientation and export performance: evidence from an emerging economy. *International Review of Business Research Papers*, 5 (6), 195-211.

Oliveira, B., R., B., Kovacs, E., P., & Moraes, W., A. (2006). Alianças estratégicas verticais como sistemas adaptativos na competição global: uma discussão preliminar. *Revista Electrónica de Negócios Internacionais da ESPM*, 1 (1), 19-38. Recuperado em 05 Setembro, 2011, de <http://internext.espm.br/index.php/internext/article/viewFile/3/3>.

Oliveira, L. (2004). A Estratégica organizacional na competitividade: um estudo teórico. Universidade Federal de Lavras, Departamento de Administração e Economia. Lavras/MG: Read, Ed. 40, 10 (4). Recuperado em 05 Outubro 2010, de [http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_175.pdf](http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_175.pdf).

Otley, D., T., & Berry, A., J. (1994). Case study research in management accounting and control. *Management Accounting Research*, 5, 46-65.

Oviatt, B., M., & McDougall, P., P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25, 46-64.

Oviatt, B., & McDougall, P. (1995). Global strat-ups: entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive*, 9 (2), 30-43.

Pantulu, J., & Poon, J. (2003). Foreign direct investment and interntional trade : evidence from Us and Japan. *Journal of Economic Geography*, 3 (3), 241-259.

Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Pedersen, T. (1999). *The internationlization process of Danish firms – gradual learning or discrete rational choices?* Retrieved February 17, 2011, from <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/6572/wp4.pdf?sequence=1>.

Pedersen, T., & Shaver, J., M. (March, 2000). Internationalization revisited: the big step hypotheses. Copenhagen Business School. Retrieved February 17, 2011, from <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/6607/wp5-2000tp.pdf?sequence=1>

Pedersen, T. (2006). *Determining factors of subsidiary*. Retrieved April 11, 2011, from <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7465/cbs%20forskningsindberetning%20smg%2040.pdf?sequence=1>.

Pellemans, P. (1999). *Recherche Qualitative en Marketing. Perspective Psychoscopique*. Paris: DeBoeck Universités.

Peng, M., W. (2008). *Estratégia global*. (Vértice Translate, Trad.). São Paulo: Thomson. (Obra original publicada em 2006).

Penrose, E. (1959). *The theory of the grow of the firm*. London: Basil Blackwell.

Perry, C., Riege, A., & Brown, L. (1999): Realism's role among scientific paradigms in marketing researched. *Irish Marketing Review*, 12 (2),16-23.

Perry, C. (1998). Processes of a Case Study Methodology for Postgraduate Research in Marketing. *European Journal of Marketing*, 32 (9/10), 785- 802.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.

Pinto, C., F., Gaspar, L., F., Ferreira, M., P., & Serra, F., A., R. (2010). A influência de John Dunning na investigação em estratégias e negócios internacionais: Um estudo bibliométrico no Strategic Management Journal. *Glob Advantage*, working paper 53.

Ponte, J., P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. Recuperado em 7 Dezembro, 2011 de [http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/94-ponte\(Quadrante-Estudo%20caso\).pdf](http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/94-ponte(Quadrante-Estudo%20caso).pdf).

Popadiuk, S, & Ricciardi, G. (2011). Conversão de conhecimento é fonte de vantagem competitiva sustentável? Uma análise empirica sobre a perspective Resource Based View. *Gestão da Produção*, 18 (1),193-204.

Porter, M., E. (1981). The contribution of industrial organization to strategy management. *The Academy of Management Review*, Vol. 6, 4, 609-620.

Porter, M., E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.

Porter, M., E. (1992). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. (Elizabeth Maria de Pinho Braga, Trad.). Rio de Janeiro: Campus Editora. (Obra original publicada em 1985).

Porter, M., E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 69908, 61-78.

Porter, M. (1998). Como as forças competitivas moldam a estratégia. In C., K., Prahalad, C., et al. (Ed.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus Editora.

Porter, M., E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. (Afonso Celso da Cunha Serra, Trad.). Rio de Janeiro: Campus Editora. (Obra original publicada em 1998).

Porter, M., E., & Millar, V. E. (1999). *Como a informação proporciona vantagem competitiva*. In , M., E., Porter (Ed.). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. (Afonso Celso da Cunha Serra, Trad.). Rio de Janeiro: Campus Editora. (Obra original publicada em 1998).

Porter, M., E. (2001). The strategy and the internet. *Harvard Business Review*, R103D, 62-78.

Porter, M. et al. (2005). *Gestão Estratégica*. (Harvard Business School Publishing Corporation, Trad.). São Paulo: Editora Campus. (Obra original publicada em 2005).

Porter, M., E. (2009). *From competitive advantage to corporate strategy*. Harvard Business Review.

Pozzobon, D., M. (2006). O processo de estratégia em empresas agropecuárias: uma apreciação crítica. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS.

Prahalad, C., & Hamel, G. (1998). A competência essencial da Corporação. In C., K, Prahalad, et all. (Ed.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus Editora.

Prahalad, C., K., Barlett, C., Hamel, G., Stalk, Jr., G., Mintzberg, H., Ohmae, K., Ghoshal, S., Levitt, T., Porter, M. E., Montgomery, C., A., Henderson, B., D., Ghemawat, P., MacFarlen, F., W., Wheelright, S., C., Hays, R., H., Donaldson, G., Chandler, A., D., Quinn, J., B., Paquette, P., C., Doorley, T., L., Bowersox, D., J.Goold, M., Campbell, A., Wack, P., Rappaport, A., Jensen, M., C., & Andrews, K., R. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. (Bazón Tecnologia e Linguística, Trad.). Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus Editora. (Obra original publicada em 1991).

Proença, E., R. & Oliveira, M., M., Júnior. (Maio, 2006). Aplicabilidade das teorias de internacionalização a empresas Brasileiras: o caso da companhia Siderúrgica Nacional. *Comunicação apresentada no Workshop sobre Internacionalização de Empresas – Desafios e Oportunidades para Países Emergentes*. Faculdade de Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Ramos, A., F. (2004). *O Movimento de internacionalização empresarial na indústria do vestuário - o caso Português*. Recuperado em 10 Outubro, 2010 de [http://www4.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD12/gestaodesenvolvimento12\\_47.pdf](http://www4.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD12/gestaodesenvolvimento12_47.pdf).

Rampazo, J., L., Turolla, F., A., & Ohira, T., H. (2008). *Internacionalização de empresas de infra-estrutura: casos do sector Eléctrico*. Recuperado em 01 Outubro, 2010, de [http://www.pucsp.br/eitt/downloads/vii\\_ciclo\\_debates\\_2009/Microsoft\\_Word\\_-\\_VIIciclo2009\\_ArtFredericoTurola-final.pdf](http://www.pucsp.br/eitt/downloads/vii_ciclo_debates_2009/Microsoft_Word_-_VIIciclo2009_ArtFredericoTurola-final.pdf).



Resende, P. (2001). *Estratégias corporativas de reposicionamento na cadeia de valor*. Recuperado em 01 Outubro, 2010, em [http://www.supplychainonline.com.br/arquivos/FDC\\_cadeiavalorPaulo.pdf](http://www.supplychainonline.com.br/arquivos/FDC_cadeiavalorPaulo.pdf)

Rezende, S., F., L. (2002). Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, V. 37 (1), 39-50.

Ricardo, D. (1917). *On the principales of political economy and taxation*. London : John Murray.

Robson, S., & Hedges, A. (1993). Analysis and Interpretation of Qualitative Findings. Report of the MRS Qualitative Interest Group, *Journal of the Market Research Society*, 35, (1), 23-35.

Rodríguez, G., Gil, F., J., & García, J., E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.

Root, F., R. (1994). *Entery strategies for international markets*. New York, MA: Lexington Books.

Rua, O. M. (2009a). Implicações da liderança e do clima organizacional na qualidade dos serviços públicos municipais: Estudo do caso de Câmara Municipal da Póvoa de Varzim (Portugal). *Actas de las XIX Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, Universidad de Jaén, Jaén, España.

Rua, O. M. (2009b). *Implicaciones del liderazgo y del clima organizacional en la calidad de los servicios públicos municipales: Estudio del caso del Ayuntamiento de la Póvoa de Varzim (Portugal)*. Tesis Doctoral. Universidad de La Rioja, Logroño, España.

Rua, O. M. (2011, in press). "The impacts of leadership in the quality of municipal public services: case study of a portuguese municipal council", *Cuadernos de Gestión*.

Ruigrok, W., & Wagner, H. (2003). Internationalization and performance: an organizational learning perspective. *Management International Review*, 43, 63-83.

Ruiz-Olabuenaga, J. I. (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto, Bilbao.

Rugman, A., M., (1981). *Inside the multinationals*. Columbia University Press.

Rugman, A., M., & Verbreke, A. (n/d). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*. Retrieved February 17, 2011, from <http://kelley.iu.edu/rugman/Papers-books/Web%20Papers/Edith%20Penrose's%20Contribution%20to%20the%20Resource-based%20View%20of%20Strategic%20Management.pdf>.

Sacramento, I., Almeida, V., M., C., & Silva, M. S., M. (2002). The internationalization process of services firms: a two-case study in Brazil. *Latin American Business Review*, 2(2), 43-64. Retrieved April 11, 2011, from [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=272084](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=272084).



Salk, Jr., G. (1998). Tempo: a próxima fonte de vantagem competitiva. In Prahalad, C., K., Barlett, C., Hamel, G., Stalk Jr., G., Mintzberg, H., Ohmae, K., Ghoshal, S., Levitt, T., et al. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. (Ed.). Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus Editora.

Salvador, R., L., C., D., Porto, L., & Pessoa, F., L. (2004). Análise do Modelo Uppsala com foco nas competências requeridas por sua operacionalização. *Revista Electrónica Gestão e Sociedades*, Universidade Federal de Minas Gerais.

Salancik, G. R. (1979). Field Simulations for Organizational Behaviour Research. *Administrative Science Quarterly*, December, 638-649.

Sandroni, P. (1999). *Novíssimo dicionário de economia*. São Paulo: Círculo do Livro, Editora Best Seller.

Santos, M., C., F., & Correia, A., M., R. (Junho, 2010). Fundamentos Teóricos da “competitive Intelligence” como vantagem competitiva. *Comunicação apresentada na 5.ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, Santiago de Compostela, Espanha.

Schneider, A., C., S., A. (2002). *O processo de internacionalização de uma empresa do sector moveleiro : um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, Brasil.

Silva, E., B., Filho. (2006). A teoria da firma e a abordagem dos custos de transacção: elementos para uma crítica institucionalista. *Pesquisa & Debate*, 17, 2 (30), pp. 259-277. Recuperdo em 10 Outubro, 2010 de [http://www.pucsp.br/pos/ecopol/downloads/edicoes/\(30\)edison\\_benedito.pdf](http://www.pucsp.br/pos/ecopol/downloads/edicoes/(30)edison_benedito.pdf)

Silva, H., M. (2007). Gestão do conhecimento e inteligência competitiva em organizações: um abordagem conceitual.

Silva, M., J. (2007). *O papel da inovação e do conhecimento na construção da competitividade regional*. Actas da 4ª Conferência de Engenharia ‘Engenharia’ 2007 – Inovação e Desenvolvimento. Covilhã. Pp. 433-438.

Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Research - A practical handbook*. Londres: Sage Publications.

Simões, V., C. (1997). Estratégias de internacionalizaçãodas empresa portuguesas. In ICEP – Investimentos, comércio e turismo de Portugal. (ED.). *Comércio e investimento internacional*. Lisboa: ICEP.

Simon, H., A. (1965). *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Smith, A. (2008). A riqueza das nações de Adam Smith: uma biografia. (Roberto Frank Valente, trad.). Obra original publicada em 1779. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.

SPICER (1992). The resurgence of cost and management accounting: a review of some recent developments in practice. Theories and case research methods. *Management Accounting Research*, 3, 1-38.

Stake, R., E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Stokes, D. (2000). Entrepreneurial Marketing: A Conceptualisation from Qualitative Research. *Qualitative Market Research*, 3 (1), 47-54.

Stoecker, R. (1991). Evaluating and rethinking the case Study. *Sociological Review*, 88-112.

Sousa, M., J., & Baptista, C., S. (2011). Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios. Segundo Bolonha. Lisboa: Pactor.

Sutton, R., & Callahan, A. (1987). The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management. *Academy Management Journal*, 30, 405-436.

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Barcelona: Ed. Paidós.

Tavares, M., M., V. (2004). *Estratégia e gestão por objetivos*. 2.<sup>a</sup> edição. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Tavares, P., V. (2006). Posicionamento estratégico na construção das vantagens competitivas: uma abordagem evolucionária. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, 3, 2, 7-17.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.

Teixeira, S., L. (2003, Fevereiro). Estratégias de internacionalização: um modelo para as P.M. E. Aplicação à indústria portuguesa de calçado. In *Actas de las XIII Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica*. (Ed.) Universidade Santiago de Compostela, Lugo, Espanha. Recuperado em 01 Outubro, 2010, de [http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/01\\_ESTRATEGIA/51\\_leite.pdf](http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/01_ESTRATEGIA/51_leite.pdf).

Teixeira, S., & Diz, H. (2005). *Estratégias de internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.

Thiergarten, M., & Alves, C., A. (2008). A visão baseada em recursos (RBV) como estratégia empresarial: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referenciais teóricos. *Revista Universo Administração*, 2, 2, 61-74.

Trevisan, L. (2008). Internacionalização de empresas brasileiras: uma aplicação do Modelo Uppsala. *Revista Electrónica de Gestão e Negócios*, 4 (2), 163.

Unerman, J. (2000). Methodological issues. Reflections on quantification in corporate social reporting content analysis. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 13(5), 667-680.

Vale, V., Maria, G., Lopes, G., & Elias, H. (2010). Cooperação e Alianças: perspectivas teóricas e suas articulações no contexto do pensamento estratégico. *Revista de Administração Contemporânea*, 14 (4), 727-737.

Vasconcelos, F., C., & Cyrino, A., B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos actuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40 (4), 20-37.

Vernon, R. (1966, May). International investment and international trade in the product cycle. *Quartely Journal of Economics*.

Viana, C., & Raposo, M. (Junho, 2007). Análise do processo de internacionalização das empresas de cerâmica em Portugal: uma abordagem qualitativa. *Comunicação apresentado no XXI Congresso Anual AEDEM*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, Espanha.

Viana, C., J., S. (2006). *Análise do processo de internacionalização das empresas de cerâmica em Portugal: evidências empíricas. Visão crítica numa óptica de marketing*. Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior, Covilhã.

Viana, C., & Hortinha, J. (2005). Marketing international. 2<sup>nd</sup>. Edition. Lisboa: Edições Sílabo.

Yin, R. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3.<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series, 5, 2<sup>nd</sup> ed. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.

Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. London: Sage Publications.

Wernerfelt, B. (1984). The Resource-Based View of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180, cited by Wernerfelt, B. (1995). The Resource-Based View of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal*, 16 (3), 171-17.

Wernerfelt, B. (1995). The Resource-Based View of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal*, 16 (3), 171-174.

Williamson, O., E. (2009). *Transaction cost economics: an overview*. Retrieved March 07, 2011, from <http://organizationsandmarkets.files.wordpress.com/2009/09/williamson-o-transaction-cost-economics-an-overview.pdf>

Williamson, O., E. (1985). *The economic institution of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free Pass.

Williamson, O., E. (1981). The modern corporation: origins, evolution, attributes. *Journal of economic literature*, 19, 1537-1568.

Wright, L. L. (1996): "Qualitative International Management Research" in Punnett e Shenkar (eds): *Handbook for International Management Research*, Blackwell, pp. 63-81.

Zaninelli, T., B. (2007). *A utilização dos e-services como ferramenta de obtenção de vantagem competitiva nas organizações*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de engenharia do Porto.

Zeghal, D., & Ahmed, S. A. (1990). Comparison of social responsibility information disclosure media used by Canadian firms. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 3 (1), 39-53.

Zohari, T. (October, 2008). *The Uppsala internationalization model and its limitation in the new era*. Stockholm University School of Business. Retrieved February 17, 2011, from [http://www.digitpro.co.uk/paper/The%20Uppsala%20Internationalization%20Model\\_web.pdf](http://www.digitpro.co.uk/paper/The%20Uppsala%20Internationalization%20Model_web.pdf)

Zou, S. & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15, 333-356.

[http://www.efacec.pt/presentationLayer/efacec\\_home\\_00.aspx?idioma=1](http://www.efacec.pt/presentationLayer/efacec_home_00.aspx?idioma=1)

## ANEXOS

---



## ANEXO I

### GUIÃO DE ENTREVISTA

**Local:** \_\_\_\_\_ **Data:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Nome do Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Empresa:** \_\_\_\_\_

**Função:** \_\_\_\_\_ **Antiguidade na empresa /no cargo:** \_\_\_\_/\_\_\_\_

**Formação:** \_\_\_\_\_

1. Há quantos anos foi criada a EFACEC?
2. Quais os negócios desenvolvidos pela EFACEC? Qual o portefólio de produtos da empresa?
3. Em linhas gerais, p.f. descreva a história da empresa.
4. Há quantos anos a empresa está internacionalizada?
5. Quais os motivos que levaram à decisão de internacionalizar a empresa?
6. Qual a percentagem de negócios no exterior relativamente ao total no ano 2010?
7. O que pode dizer relativamente aos principais concorrentes? Quem são? Existe algum a nível nacional?
8. Em quantos países opera actualmente?
9. Qual a estrutura organizacional actual da empresa?
10. Quais as estratégias de internacionalização escolhidas pela EFACEC? Por que razão?
11. Existem recursos ou capacidades organizacionais que influenciam as estratégias de internacionalização? Se sim, qual ou quais e por quê?
12. De que forma as características do mercado poderão conduzir à obtenção de vantagem competitiva?
13. Relativamente à escolha da(s) estratégia(s) de internacionalização, como é que os seguintes recursos podem influencia-la(s):
  - Os recursos relacionais do gestor
  - A orientação empreendedora do gestor
  - A orientação para a inovação

- O conhecimento do tipo de negócio por parte dos gestores
14. No seu ponto de vista, poderão os recursos e capacidades organizacionais potenciar a obtenção de vantagem competitiva? De que forma?
  15. Na sua óptica, as características do mercado podem condicionar as estratégias de internacionalização? De que forma?
  16. No seu entender, poderão as estratégias de internacionalização ser condicionadas pelas características do mercado? De que maneira?
  17. De acordo com o seu conhecimento da organização, acha que obtenção de vantagens competitivas influencia positivamente o desempenho das exportações? P.f. justifique.
  18. Na sua perspectiva, poderão as estratégias de internacionalização potenciar a obtenção de vantagem competitiva? De que forma?
  19. De acordo com a sua experiência, acha que o desempenho das exportações poderá ser influenciado pelas Características do Mercado? De que forma?
  20. O que mudou na empresa depois da internacionalização?



## ANEXO II

### Evidência empírica das entrevistas por questão

Q1: Poderão os recursos relacionais do gestor influenciar positivamente as estratégias de internacionalização?

Categorias	Sub-Categorias	Evidência: Citações das entrevistas e outras fontes	Entrevista (E); Pergunta(s) (Per.); Página(P); Linha (L)
<b>Recursos / Capacidades Organizacionais</b>	Recursos relacionais do gestor	<p>"Eu dia que sim, que é importante, diria que é importante".</p> <p>"nós, numa determinada fase do crescimento internacional, adoptamos, e bem, a estratégia de ter à frente dos negócios e dos mercados gestores mandados de Portugal par lá. Num caso desses, é fundamental a capacidade do gestor em causa, de criar uma rede de relacionamentos no país onde está a chegar, onde nunca trabalhou, onde não estudou, onde não tem amigos de faculdade a quem possa telefonar para que o possam ajudar, para quem não tem rede nenhuma, é fundamental criar essa rede".</p> <p>"essa capacidade de relacionamento, numa fase inicial, foi muito importante numa fase inicial para desenvolver os negócios. Criar redes comerciais, criar empatia com os clientes, ter acesso ao mercado. Hoje, se calhar, nos gestores aqui na EFECEC em Portugal, é mais importante a capacidade organizativa e de controlar o que se passa nos mercados e deixar que essa capacidade de <i>networking</i> se transfira para os gestores locais dos países em causa. Eu diria que é por aí que tudo nasce. Sem uma rede de relações que permita chegar aos clientes, nós, no nosso negócio, <i>business to business</i>, não vendemos nada. Portanto é uma coisa muito importante para nós".</p> <p>"nalgumas situações influencia muito, noutras não influencia nada. Ok? Obviamente que uma pessoa com capacidade de relacionamento, torna tudo mais fácil. Certo? E, isso pode ser levado ao extremo ou não. Bom, nalguns mercados, isso é importantíssimo devido aos costumes. Há mercados onde o suposto gestor tem que andar permanentemente com o cliente ao colo. Tem que convidar o cliente pra almoçar. Tem que convidar o cliente pra jantar. Tem que convidar o cliente para vir a Portugal. Pagar tudo. Enfim, tem que fazer todo este tipo de coisas. E o gestor tem que ter, tem que ser isso, jogo de cintura e tem que saber lidar com isso. Mas, o lidar com isso, por exemplo, numa América Latina é completamente diferente de lidar com isso, por exemplo, no Médio Oriente. Os muçulmanos levam muito a sério, muito a peito as relações interpessoais, mas de formas completamente diferentes. Enquanto o latino-americano quer é borgia, almoçadas, jantaradas e passear. Digo o latino-americano de uma forma</p>	<p>E1Per. 18-23P:4L:12</p> <p>E1Per.18-23P:4L:19-25</p> <p>E1Per18-23P:4L:30-37</p> <p>E2Per.19a)P:12L:10-32</p>

		<p>geral. Não é de toda a gente, já sabe. O muçulmano, numa Arábia Saudita, num Qatar, já não funciona dessa maneira. É o respeito, é a honra, é os valores reais. É aquelas coisas. Bom, um gestor ou uma pessoa que não tenha uma capacidade de se relacionar, que quer tratar toda a gente de igual para igual, cria muitas vezes, isso é do foro psicológico, cria, pode criar até um afastamento inconsciente da pessoa que está ao nosso lado. Que está atento a nós. A pessoa ao acabar a reunião, até diz “epá este tipo é um antipático de primeira. Tem um produto muito bom, mas é um antipático”. Se não for assim, eu acho que, em determinados casos, é meio caminho andado. Nalguns mercados. Noutros mercados, como por exemplo, os Estados Unidos, o relacionamento também é obviamente importante, sem dúvida. É sempre importante. Mas, mais importante, ainda, é o relacionamento técnico”.</p> <p>“Como eu acabei de dizer, em mercados, se for um gestor com capacidade, de, como se diz, de criar empatia forte, com as pessoas, isso é importantíssimo em determinado tipo de mercados. Um contacto político. Eu, muitas vezes tenho que ir a certas coisas que eu sei que não vai sair dali nada, mas tenho que estar. Temos que estar e temos que estar ali e temos que fazer o <i>lobby</i>. Não é? Temos que ir. Nós, neste momento, temos uma pessoa expatriada no Qatar. Que está a recolher informações, mas também estar no <i>metier</i> e conhecer o <i>networking</i>. Como os outros expatriados das outras empresas europeias. Tem que ser uma pessoa simpática. Tem que ser uma pessoa que seja fácil gostar dela. Se for um antipático, os outros dizem. “Uh... olha aquele, vamos embora”. Ou há uma festa em que ninguém o convida, ou há uma recepção em que ninguém o convida. Pronto, e não é isso que ele quer. Portanto, os recursos relacionais são importantes; claro que são”.</p> <p>“podem não influenciar a escolha da estratégia. Eu não lhe estou a responder. Estou-lhe a falar de outra coisa”.</p> <p>“Os recursos relacionais do gestor podem influenciar a escolha da estratégia de internacionalização? Directamente, não”.</p> <p>“Não. Eu penso que aí não influencia”.</p> <p>“na nossa comissão executiva, nós temos pessoas com uma capacidade enorme de relacionamento interpessoal e depois há outros que têm menos, são mais introvertidas, são mais tímidas, mas isso não quer dizer que não sejam excelentes profissionais. São menos extrovertidos. Portanto, são mais introvertidos. Portanto, uma decisão de internacionalização, não passa pelo perfil do gestor a, b, c ou d. Não é? Nós já tivemos presidentes que eram também mais extrovertidos. Outros mais introvertidos. Outros virados prá casa, prós números, para, como é que hei de dizer, para o EBIT, para aos resultados e outros mais extrovertidos, mais virados para a política</p>	<p>E2Per. 19a)P:13L:5-16</p> <p>E2Per.19a)P:13L:19-20</p> <p>E2Per. 19a)P:13L:22-23</p> <p>E2Per. 19a)P:13L:29</p> <p>E2Per. 19a)P:13L:30-32</p> <p>+</p> <p>E2Per. 19a)P:14L:1-11</p>
--	--	--	--

		<p>internacional e para os negócios internacionais e tal. Mas, nem num caso, nem noutro, nunca a política de internacionalização foi influenciada por isso. Por isso é que também existe uma comissão executiva, que nós sabemos perfeitamente, quais são os mercados a nível mundial onde nós achamos que podemos ter capacidade ou não. Não vamos é a todos ao mesmo tempo, porque não temos capacidade. Por isso é que escolhemos os tais estratégicos. Mas, se eu percebo a pergunta, como é que os recursos relacionais do gestor influenciam a estratégia... Não influenciam".</p> <p>"Se eu percebo a pergunta, não influenciam. Era o que faltava. Nós não podíamos ter um gestor que lá por ser de uma forma, ter mais capacidade de se inter-relacionar com a, com b, com c, e dizer então eu não quero ir pró Médio Oriente, que são muçulmanos, são mais frios, são mais isto, são mais aquilo. Não quero ir, sei lá, par os países nórdicos, para a Alemanha, que o alemão é assim mais cara fechada. Ou, os franceses que são mais rudes, "eu só quero ir par países onde a facilidade de relacionamento esteja no ar". Isso não acontece".</p> <p>"Primeiro, nós não temos uma estratégia de internacionalização. Bom, vamos dizer, a nossa estratégia de internacionalização que é pá, pá, pá. Não. Não é. Nós conhecemos os mercados, já andamos nisto há muitos anos. Sabemos que o que é que nos interessa nos mercados e depois temos que nos adaptar eles. Porque são todos diferentes".</p> <p>"se eu percebi a pergunta, os recursos relacionais do gestor, não influenciam a escolha da estratégia de internacionalização"</p> <p>Claro que, isto pondo um bocadinho ao contrário, claro que o gestor é alguém que determina, entre aspas, o sucesso ou insucesso de uma empresa no local. Eu estou a desviar-me um bocadinho da conversa, mas também podemos engloba-la aí, hum, se assim não fosse e se efectivamente a estratégia de internacionalização não fosse afectada pelo gestor, o gestor nunca seria mudado, não é? Agora o engraçado é que neste caso em particular, o caso da África Austral, eu sou o primeiro gestor a viver aqui permanentemente, até 2009, Junho de 2009 uh, o gestor deste mercado deste, deste... Sim, deste mercado, da África Austral vivia em Lisboa, vinha cá 2 ou 3 semanas e ia pa Lisboa, portanto era uma aproximação um bocadinho toca e foge. O grupo apercebeu-se como já fazíamos em outros mercados que a presença permanente do gestor no mercado é fundamental, porque? Porque só assim é que nos podemos estar a viver os problemas, dar as resoluções e encontrar as soluções, e inclusivamente encontrar oportunidades de negócio, de uma forma contínua, sem ser tomar conhecimento das coisas via televisão... via jornal, ou via rádio ou... Porque normalmente quando essas oportunidades surgem, já estão mais do que exploradas. Além disso, tem que se moldar o</p>	<p>E2Per. 19a)P:14L:13-18</p> <p>E2Per. 19a)P:14L:19-23</p> <p>E2Per. 19a)P:15L:1-2</p> <p>E3Per.19P:7L:20-47</p> <p>+</p> <p>E3Per.19P:8L:1-7</p> <p>+</p> <p>E3Per.19P:8L:9-28</p>
--	--	--	--

		<p>gestor, o gestor é moldável apesar de tudo, o mercado não, o mercado é que manda. Mas tem que se pôr um gestor que esteja moldado de acordo com o mercado para onde se vai, uh.... Se a EFACEC decidisse pôr aqui um gestor, hum, um gestor por exemplo dos Estados Unidos eu duvido muito que ele fosse bem sucedido, da mesma maneira que também podem dizer que se eu fosse para os Estados Unidos também provavelmente seria mal sucedido. Agora, a verdade é que cada mercado tem, tem necessidade de certas qualidades nas pessoas para podermos levar a avante a nossa, a nossa estratégia de internacionalização. Essa questão que eu lhe contei, por exemplo da ANIP(?), aqui mais do que nunca, nós temos que ser, é uma expressão inglesa mas que já foi adoptada pelos brasileiros e depois agora acho que também tá (palavra inaudível?) que são os “resilientes”, não é, é uma pessoa ser capaz de resistir ao choque, não é a mudança mas é ao choque, e aqui nós estamos a levar choques todos os dias, nós somos, é uma coisa que eu costumo dizer normalmente é que uma coisa aqui é certa hoje, amanhã está em dúvida e depois de amanhã já não existiu e andamos assim neste ciclo continuamente. E isso, estas mudanças contínuas, se uma pessoa não é capaz de as filtrar e de encontrar um plano a médio/longo prazo uma estratégia de internacionalização, nunca mais vai ser bem-sucedida aqui. Nós temos que ter um objectivo final, sabemos que aqui o caminho pode ser tortuoso, pode ser... Tão depressa se abre uma porta muito grande, como a seguir temos uma nesga para entrar, hum... Agora, a relação que o gestor tem que ter com o mercado tem que ser a todos os níveis, tem que ser a nível da, da... Do conhecimento, de todas as instituições, das empresas, da filosofia de quem gere as instituições, inclusivamente e principalmente do plano do PIP, não é o Plano de Investimentos Públicos, uh, e o gestor tem que ter a capacidade aqui para tão depressa estar a falar com um indivíduo que esta no campo a instalar um transformador como a seguir estar a falar com o Presidente da República, o Presidente da Sonangol, ou com um ministro, ou coisa que o valha. O gestor aqui tem que ser muito mais do que o simples gestor, simples com toda a complexidade, não é, tem que ser alguém que seja capaz de vestir as máscaras todas e mais alguma e tar disponível para abarcar toda esta área. Porque se nos viemos para aqui como um gestor estereotipado, tipo inglês ou tipo europeu ou tipo americano que só fala àquele nível lá em cima, ninguém vai ter sucesso. Nós aqui, apesar de eu, eu peço desculpa de fazer esta crítica de achar que o povo de Luanda não é nada humilde, nós aqui temos que ser muito humildes, temos que ser capazes de varrer todo esse leque, de falar com toda a gente e só assim é que a gente vai conseguir ter informações que permitem depois também definir uma política de internacionalização da empresa no local, neste caso África Austral.</p>	
--	--	--	--

Q2: Poderá a *orientação empreendedora do gestor* influenciar positivamente as estratégias de internacionalização?

Categorias	Sub-Categorias	Evidência: Citações das entrevistas e outras fontes	Entrevista (E); Pergunta(s) (Per.); Página(P); Linha (L)
<b>Recursos / Capacidades Organizacionais</b>	Orientação empreendedora do gestor	<p>"Ficou óbvio pelo que eu disse até aqui que é fundamental"</p> <p>"como lhe tenho vindo a dizer, cada negócio, no nosso caso, usou estratégias diferentes adaptadas ao tipo de negócio, ao tipo de mercado. Quem identifica isso é a capacidade empreendedora, de facto, dos nossos gestores. De facto, nós estamos, nos negócios em que estamos e nas regiões em que estamos, fruto de haver uma certa dinâmica na casa, há uns anos, dos gestores procurarem, <i>per si</i>, obterem resultados e adaptar-se com é que trabalham de acordo com o mercado em questão e procurarem adaptar-se aos produtos em questão. E isso é feito, não por um batalhão de consultores ou por trinta mil análises estratégicas, isso é feito muito fruto dessa capacidade empreendedora dos gestores que cá estão de procurarem de fazer a casa crescer e ganhar dinheiro".</p> <p>"Não. Também não. Eu acho que não, por que, voltamos ao mesmo. O empreendedorismo, eu digo que não é do gestor, é da empresa, que é feita por pessoas. Quando diz do gestor, eu tenho tentado colocar isto numa pessoa. Posso colocar em mim, posso colocar noutra pessoa qualquer".</p> <p>"Não influencia a escolha das estratégias. A estratégia de, a escolha da estratégia, não é da escolha da estratégia, é a escolha dos países, para onde vamos internacionalizar-nos e o que é que devemos fazer neles, não depende da orientação empreendedora nem relacional de ninguém. Depende da empresa perceber e saber que determinado mercado, a, b, c ou d, tem um potencial a mais curto prazo ou a médio prazo do que outros. Independentemente de ele ser no Ártico, na Antártica, na China, na Conchichina ou lá numa ilha qualquer perdida no meio do Pacífico. Se nós acharmos que a ilha qualquer perdida no meio do Pacífico, precisa de meter lá 2 subestações e um coiso, nós vamos e não tem nada a ver. Quer dizer, por que somos empreendedores e precisamos de ir. Atiramos prá frente, e vamos, e investimos e não sei quê. Ou não. Isto é consensual. Não sou eu, embora seja administrador da EFACEC Internacional, não sou eu que agora vou dizer "epá, nós temos que ir para... Agora, vou gastar não sei quantos milhares de Euros no Sudão ou na Somália, porque acho que ali há uma série de coisas". Não. Há um consenso. Fala-se. Eu falo com a comissão executiva. "Atenção, pessoal, no México isto, A Turquia aquilo, a Rússia aqueloutro ou o Qatar assim". E então, faz-se até uma nota para a comissão executiva: "achamos que devido a estas variantes, blá, blá, blá... devíamos fazer isto assim, assim para este mercado, com uma potencialidade de x". "Sim, senhor". Ou, "olhe, não, não há</p>	<p>E1Per.24-25P:5L:2</p> <p>E1Per.24-25P:5L:6-14</p> <p>E2Per.19b)P:16L:1-4</p> <p>E2Per.19b)P:16L:6-25</p>

		<p>dinheiro para fazer isso, neste momento". Ou, "sim senhor faça, mas, mas sem isso que está a pedir, com outros recursos. Comecem lá devagarinho e depois logo se vê".</p> <p>"Não tenho dúvida alguma que o gestor é o principal motor da internacionalização numa determinada região. Se o gestor - e falando sempre do ponto de vista da Unidade de Mercado - conseguir mostrar que as oportunidades existem numa determinada região, será meio caminho andado para que a empresa olhe para aquele mercado com um interesse redobrado, que aposte, que inclusivamente pense/ouse instalar uma unidade fabril. Mas para que isto aconteça é necessário que o gestor "alimente" e desponte o interesse da empresa, continuamente no mercado em questão".</p>	E3Per.34P:21L:1-6
--	--	---	-------------------

Q3: Poderá a *orientação para a inovação* ter influência positivamente nas estratégias de internacionalização?

Categorias	Sub-Categorias	Evidência: Citações das entrevistas e outras fontes	Entrevista (E); Pergunta(s) (Per.); Página(P); Linha (L)
Recursos / Capacidades Organizacionais	Orientação para a inovação	<p>"Não pode, digo eu. Ou seja, não vejo uma relação directa".</p> <p>"orientação para a inovação é uma condição <i>si ne qua non</i> de sobrevivência a médio prazo. Portanto, não é propriamente algo, como uma varinha de condção, para internacionalizar a nossa actividade.</p> <p>"no nosso caso, a capacidade de inovar, é uma capacidade de nos mantermos vivos no negócio e no médio prazo. Nós hoje estamos a inventar produtos novos que esperamos que se venham a vender daqui a uns anos. E que esperamos que os nossos concorrentes, não os desenvolvam antes de nós. Portanto, é uma capacidade de tentar prever e fazer coisas novas que sejam competitivas no médio prazo. Isso não tem uma relação directa com a estratégia de internacionalização. A estratégia de internacionalização vem a seguir, que é vender os produtos que temos e que vamos desenvolvendo, que funcionam bem aqui em Portugal, vendê-los fora de Portugal".</p> <p>"Não vejo uma relação directa. Agora, é uma condição <i>si ne qua non</i> para a sobrevivência no médio prazo. Se não tivermos produtos inovadores e competitivos, vamos continuar a vender os que temos em 2, 3, 4, 5, 10 anos e ao longo do tempo não vamos vender mais. Mas não tem nada, acho eu, de relação directa com as estratégias de internacionalização".</p> <p>"Sim, pode. Aí mais uma vez a inovação... esta história, agora, do <i>Mobi-e</i>, da mobilidade eléctrica em Portugal e o nosso contributo na área dos carregadores eléctricos, dentro do <i>Mobi-e</i>. Bem como, as <i>Smart-Grids</i>, no caso de <i>Évora</i>. Aquilo lá do programa <i>Inove-Grid</i>. Obviamente, que isso são produtos inovadores, são coisas inovadores não só a nível nacional como a nível internacional. Bom. E, portanto, nós ao termos esse trunfo, no nosso portfólio, nós não vamos querer ir vender carregadores eléctricos para Angola. Ou pra Rússia ou pra países que estão sentados em lagos de petróleo, não é? Eles não querem saber disso pra nada. A não ser que queiram comprar 2 carregadores eléctricos e um carrinho eléctrico para o presidente da república andar a passear de carro eléctrico e dizer que é muito ecológico. Mas, não é essa a intenção. Portanto, a tal capacidade da nossa orientação para a inovação em determinados produtos, influencia a estratégia de internacionalização, em casos muito pontuais, em casos muito pontuais. Onde é que nós temos esse produto? Nós temos este produto, é um produto novo, é inovador e temos que ir para países de primeiríssimo mundo. Porque, segundo mundo, terceiro mundo e quarto mundo, se é que existem, não vão ter a mínima hipótese de, pelo menos, num</p>	<p>E1Per.26P:5L:20</p> <p>E1Per.26P:5L:21-23</p> <p>E1Per.26P:5L:32-39</p> <p>E1Per.26P:5L:39-43</p> <p>E2Per.19c)P:16L:28-34 + E2Per.19c)P:17L:1-17</p>

		<p>futuro próximo, de usufruir destes produtos inovadores. Portanto, nós estamos enfocados com a história dos carregadores, na Europa comunitária, nos países nórdicos, nos Estados Unidos, em países em que isso faz sentido. Que estão preocupados não só com a parte ecológica, como sabem que o petróleo não vai durar sempre. E o carro eléctrico é uma solução. E, tem que se começar já a fazer estar coisas para daqui a uns 10 anos, 15 anos haver capacidade para os carros eléctricos estarem mais baratos e serem mais rentáveis. Um país da América Latina, um país da África, um país de Ásia, neste momento, não se preocupa com isso. Exceptuando o Japão, eventualmente, não é? Esse não está na... Portanto, influencia de alguma maneira, em nichos. Em coisas pequenas muito orientadas, muito concretas.</p> <p>: Se nós pararmos, nós morremos, como se costuma dizer e se a EFACEC neste mercado ou em qualquer um dos outros, não apresenta soluções inovadoras apesar da resistência inicial que normalmente há sempre, hum, se não fizermos isso, vamos ficar para trás. Como eu já disse anteriormente não é pelo preço que a EFACEC ganha, não somos mais baratos, nos temos então que apresentar soluções inovadoras, soluções que a médio/longo prazo tenham mais vantagens que as outras. E as soluções inovadoras passam, por exemplo, inclusivamente agora na questão da energia, em apresentar soluções para os parques eólicos, para os parques fotovoltaicos. Na questão do tratamento das águas ter processos de tratamento fazendo novas estações de tratamento de água, na questão dos transformadores, os transformadores que é uma <i>commodity</i> hoje em dia... É assim, se nos não somos capazes de fabricar transformadores cada vez mais, com maior rendimento também ficamos para trás. Ou seja, nos podemos fazer o mesmo que os outros mas temos que ter sempre vantagem e isto parte da inovação, a EFACEC tem cerca de 6%, não perdão, 2% do seu <i>turn-over</i>, ou seja, estamos a falar de 20 milhões de euros que são gastos todos os anos em inovação uh, para uma empresa portuguesa 20 milhões já não é mau. Pronto, e portanto é uma das preocupações da EFACEC não só a nível de produtos, como a nível de procedimentos, como a nível de, da forma de estarmos internamente, nos estamos sempre sujeitos a inovação, mesmo na questão da avaliação, a qual eu tenho e todos os outros funcionários têm. Vamos sempre aplicando sistemas inovadores, uh, mas que nos tornem cada vez mais diferentes, digamos assim, com vantagens claro inerentes.</p>	E3Per.21P:8L:33-47
--	--	---	--------------------



Q4: Poderá o conhecimento do tipo de negócio por parte dos gestores influenciar positivamente as estratégias de internacionalização?

Categorias	Sub-Categorias	Evidência: Citações das entrevistas e outras fontes	Entrevista (E); Pergunta(s) (Per.); Página(P); Linha (L)
Recursos / Capacidades Organizacionais	Conhecimento do tipo de negócio por parte do gestor	<p>“Claramente, claramente.”</p> <p>“Não é possível olhar para cada um dos nossos negócios que são muito tecnológicos numa óptica financeira, pôr à frente do negócio, alguém que não perceba dele”.</p> <p>“O conhecimento do negócio é uma componente importantíssima, qualquer um dos nossos negócios, os nossos negócios são tecnológicos que não é fácil olhar só do ponto de vista teórico dos conceitos de gestão, e esquecer um bocado a realidade. Eu acho que nós temos, provavelmente, à frente dos 10 negócios, hoje, eu e outro devemos ser exceção, pessoas muito ligadas à tecnologia, e ligadas ao conhecimento do negócio concreto, do negócio propriamente dito. De facto, dos 10 negócios, devemos ter 7 ou 8 liderados que são liderados por pessoas profundamente conhecedoras do negócio e da tecnologia envolvida e que têm muitos anos de negócio”.</p> <p>“Claro que influencia. Essa é a que mais influencia... Essa é a que mais influencia... É óbvio, é inevitável, por que se um gestor quer definir a estratégia de internacionalização e não conhecer o negócio não consegue definir nada por que cada negócio tem as suas particularidades”.</p> <p>“o conhecimento do tipo de negócio é essencial, se não só se vai fazer asneiras. Portanto, Isso aí, é claro que respondendo claramente, o conhecimento do tipo de negócio, é essencial e influencia claramente a escolha da estratégia de internacionalização”.</p> <p>“no nosso tipo de negócio e de internacionalização, ou a nossa estratégia de internacionalização, para, por exemplo, equipamentos de média tensão, é completamente diferente da nossa estratégia de internacionalização para, por exemplo, sistemas ferroviários. São coisas completamente diferentes, são mercados completamente diferentes, segmentos diferentes e posicionamentos, nossos, diferentes. Na média tensão nós temos que ir para os mercados procurar parceiros para assemblagens locais, por exemplo. E, nos sistemas ferroviários, temos que procurar forma, digamos assim, parceiros nos países de destino, que sejam eles próprios os <i>main contractors</i> das obras que nós queremos fazer e nós nos posicionamos como <i>sub-contractors</i>. Portanto, são posicionamentos completamente diferentes. Se nós não conhecermos o tipo de negócio, dizemos assim, bom, é tudo igual, vamos arranjar um, por exemplo, um representante e tentar vender tudo através do representante. Não é possível. O representante vai ser possível. Já é outra forma, a terceira, mas por exemplo, para vender transformadores de potência.</p>	<p>E1Per.27P:6L:3</p> <p>E1Per.27P:6L:5-7</p> <p>E1Per.27P:6L:7-14</p> <p>E2er.19d)P17L:19-21</p> <p>E2Per.19d)P17L:24-26</p> <p>E2Per.19d)P17L:29-31</p> <p>+</p> <p>E2Per.19d)P18L:1-13</p>

		<p>Eu só preciso dum representante. Não preciso de parceiros, por exemplo. Portanto, é um pouco nesta... E obviamente, se o gestor não consegue diferenciar estes tipos de negócio, vai meter a pata, com certeza, não é?”</p> <p>“Uh, eu que falo como engenheiro, não sou gestor, sou engenheiro, agora uh, claro que há quem diga que não preciso ser se um bom gestor, ou melhor não é preciso ter os conhecimentos técnicos para ser um bom gestor, também concordo, mas que um gestor com os conhecimentos técnicos ajuda mais, sem dúvida. E mais ainda em certos mercados onde aquela, aquele tal relacionamento de que nós estávamos a falar, não é, o comportamento relacional do gestor, mais ainda num país como este em que nos tão depressa temos que estar a falar com um indivíduo que esta a fazer a instalação do transformador que normalmente é um electricista, como inclusivamente com um ministro. O conhecimento tanto da parte técnica, ou melhor o conhecimento do negócio não pode passar só pela parte... Pode se considerar que o negócio é a parte financeira, a parte contabilística e não é, para mim nos temos que saber também da parte técnica quando uma pessoa falar com alguém a propor o que quer que seja ou um ministro dizer, a propor uma estação de tratamento de água eu tenho que saber minimamente o que uma estação de tratamento de água faz, o espaço que ocupa e que preciso de um rio perto, e que preciso de ir lá buscar a água e os processos e o tudo o mais. Eu quando falo com o presidente da EDEL tenho que saber o que é que é uma subestação, quando falo com um electricista que esta a montar o transformador na EDEL tenho que saber que ele não pode ligar... Tenho que saber onde é que é o primário e o secundário do transformador. Ajuda bastante, porque? Porque as pessoas ganham mais confiança, e felizmente uma das coisas que eu acho que este mercado tem bastante é esta relação pessoal, aqui a empatia pessoal conta muito, conta muito. Enquanto que, nos mercados anglo-saxónicos não é assim, não é, portanto é uma relação completamente profissional aqui não, felizmente não é. E nisso eu acho que os portugueses têm uma, tem a maior vantagem relativamente aos (palavra inaudível), relativamente aos brasileiros não, isso não conseguimos, tal como eles mas nos normalmente quando estamos a trabalhar também estamos a dar um bocado de nos próprios, um bocado do eu pessoal, não só o eu profissional mas sim o eu pessoal e, portanto, eu se conseguir ter uma conversa fluente com uma pessoa, se criar empatia, se conseguir inclusivamente mostrar lhe que sei as questões técnicas, isso ajuda me inclusivamente a perceber que problemas que ele tem, porque de outra maneira esta me um indivíduo a dizer, pá eu tenho uma flutuação na rede ali e não sei o que é que hei de fazer já meti lá não sei quantos equipamentos, quer dizer eu se não souber nada vou lhe dizer, olhe eu quando chegar a fábrica vou falar com o indivíduo vou ver o que é que ele me diz, eu se não sei transmitir... Portanto uh, o conhecimento do tipo de negócio é importantíssimo, a formação também</p>	E3Per.22P9L:2-30
--	--	---	------------------

		<p>dos gestores é importantíssima e um gestor também não pode, não pode pensar isto, fugindo um bocadinho deste assunto, mas é assim, um gestor também não pode pensar que é o supra-sumo e que sabe tudo, o gestor também tem que fazer formações contínuas e tem que estar... Porque o mercado tá sempre em mutação e o mercado na sua totalidade, não é só o mercado dos produtos, é o mercado das teorias, é o mercado das técnicas, é o mercado todo. Uh, portanto, resumindo, sem dúvida que se o gestor não conheço tipo de negócio não vai conseguir fazer com que a empresa singre e portanto isso também limita a tal internacionalização da empresa”.</p> <p>“Falar de algo que não se conhece é sempre muito difícil... Como é que posso ir falar com a ENE ou EDEL e propor uma solução, tendo em conta as necessidades, se não souber do que falo?! O Gestor tem que ser capaz de fazer uma análise, nem que seja superficial, das necessidades do mercado, por forma a decidir se, se deve apostar num determinado mercado ou não, se somos valor acrescentado ou não, se somos elemento diferenciador ou não. Não é pelo facto de se saber que existe um grande mercado na área, por exemplo, da energia que uma empresa sendo <i>player</i> nesse campo, tenha sucesso garantido. O gestor tem que saber fazer um <i>assessment</i> mínimo por forma a decidir se, se deve alocar mais recursos a um determinado mercado. Pode acontecer que as características técnicas dos equipamentos requeridos num determinado mercado não sejam de acordo com o standard que uma determinada empresa fabrica”.</p>	E3Per35P21L:7-9-18
--	--	--	--------------------

Q5: Poderão as *estratégias de internacionalização* influenciar e ser influenciadas pelas características do mercado?

Categorias	Sub-Categorias	Evidência: Citações das entrevistas e outras fontes	Entrevista (E); Pergunta(s) (Per.); Página(P); Linha (L)
<b>Estratégias de Internacionalização</b>	Características do mercado	<p>“A resposta é sim”.”</p> <p>“Depende”</p> <p>“o mercado é muito competitivo, influencia nós decidirmos se nós vamos estar presentes, se não. Claro que influencia, se há 10 concorrentes que já fazem o mesmo que nós fazemos, faz sentido entrar nesse mercado? Há que olhar para isso. Em contrapartida, o mercado cresce pouco onde há abundância de fundos para grandes obras de infraestrutura é pequeno, e portanto vai crescer. Faz sentido nós estabelecermo-nos no Burquina Faço? Se calhar, não faz. Portanto, as características do mercado, sejam de: nível de intensidade tecnológica, capacidade de investimento, número de concorrentes instalados, protecção fiscal, abertura a novos concorrentes, quer dizer, as características do mercado, são obviamente algo que influencia a nossa decisão de estar nesse mercado.”</p> <p>“exemplo: o mercado do Brasil é um mercado altamente apetecível, é um mercado muito interessante, que reúne quase estas coisas todas que eu disse, cresce muito, tem uma necessidade de infraestrutura brutal, tem imenso dinheiro, a concorrência é relativamente aguerrida, mas não é dos piores sítios. É um excelente sítio para vender. E porquê que nenhuma fábrica de cerâmica portuguesa vende lá?” Porque não tem chance. Porque tem protecções, porque tem impostos de entrada altíssimos. Tem um câmbio que não favorece. Portanto, se quer estar no Brasil, vai querer estar com uma fábrica lá. Porque, vender a partir daqui não tem chance.</p> <p>“As características do mercado influenciam se quer estar, sim ou não e como. Porque, obviamente, para nós, o ideal seria vender sempre aqui a partir de Portugal, não é? Só que isso pode não ser viável, seja pelos custos de transporte, porque depois leva com 50% de impostos à entrada, seja porque depois eles querem pagar em Reais e não conseguiria receber. Quer dizer, há um monte de características que depois influencia se está a vender a partir de Portugal, se abre um fábrica lá, se limita a ter um agente faz de <i>trading</i> e faz a parte financeira. Cada mercado é um mercado e influencia, claro que sim, a maneira como está lá. Já, prós Estados Unidos, como disse há pouco, nós temos fábrica desde 2009, mas vendemos desde 2000, a partir de Portugal sem problemas nenhuns, ganhando dinheiro e com os clientes a gostarem do produto. E portanto, apenas decidimos montar uma fábrica nos Estados Unidos para tirar partido desta vantagem competitiva, que foi ter reparado que mais ninguém tem fábricas nos Estados Unidos. E nós conseguiríamos muito mais facilmente abastecer aquele mercado, em vez de ter a fábrica aqui que tem capacidade limitada a</p>	<p>E1Per.29-34P3L:3</p> <p>E1Per.29-34P:7L:5-13</p> <p>E1Per.29-34P:7L:15-22</p> <p>E1Per.29-34P:7L:22-39</p> <p>E1Per.29-34P:8L:1</p>

		<p>vender pra lá, montando uma fábrica lá. Mas antes vendíamos perfeitamente a partir de Portugal, sem barreiras à entrada, pagando 11% em cima do produto para pagar o transporte, e mesmo assim, sendo competitivos. Portanto, cada mercado, as características influenciam muito a maneira como se posiciona. Mas cada caso é um caso e cada produto é um produto”.</p> <p>“Sim”.</p> <p>“Nós, de facto, devemos ser um bom exemplo por estarmos em mercados tão distintos e cada mercado ter uma abordagem diferente do outro”.</p> <p>“Condicionam a escolha que nós fazemos da estratégia para o mercado em causa. Por que se não condicionassem, nós usaríamos sempre a que quiséssemos, e infelizmente não somos livres de o fazer, não é? Portanto, nós por nossa vontade, provavelmente, não faríamos grande vontade em fazer crescer fábricas em todo o lado do mundo, se pudéssemos fazer a partir de Portugal. Por exemplo, se isso nos permitisse continuar a vender, mas se entrar aqui na mesma actividade, eu acho que ninguém tem dúvidas que o menor risco para uma empresa portuguesa era não ter que correr riscos e não desfocar a sua produção para outros lados. Por que quando se monta fábricas noutros lados, contrata pessoas noutros lados, está sempre sujeita a uma enormidade de riscos que são maiores do que aqui onde conhece, não é? Fica sujeito a leis trabalhistas que não conhece e que podem gerar passivo trabalhista com facilidade. Fica sujeito a riscos de impostos que não conhece, fica sujeito a riscos de leis ambientais que não conhece. Está sujeito a um mote de riscos e ela não tem que os correr. Ao menos, aqui sabe o entorno legal que corre. Quando se sujeita a esses riscos é porque mais ou menos sabe que tem que ser condicionada às características do mercado”.</p> <p>“Claro. Óbvio. De todas as formas, depende do mercado. Eu quando quero exportar ou posicionar-me nalgum mercado internacional, eu tenho que definir muito bem e analisar muito bem as características desse mercado. É a velha história, digo isto um bocadinho na brincadeira, se eu sou uma empresa que fabrica “limpa neves”, eu não vou vender “limpa neves” 2º pró deserto do Sahara, não é? Eventualmente, não vou para a Arábia Saudita. Se o tentar fazer, sou capaz de andar 20 anos e não sou capaz de fazer nenhum negócio”.</p> <p>“quando se fala de características do mercado, não se fala deste caso, digamos assim, extremo que eu referi, mas fala-se em coisas do género, de impostos aduaneiros, de presença da concorrência, de capacidade tecnológica do mercado ou não, e do que eu quero vender. Portanto, todas essas características, e muitas mais. Segurança jurídica do país. Portanto, estamos aqui a falar de características, desde macroeconómicas, a microeconómicas, a políticas sociais, a tudo. O Iraque é um país que, que neste momento, tá com uma expansão brutal. Tem dinheiro, necessita de reabilitar toda a sua rede eléctrica, toda. E, no entanto, nós no Iraque pomos um grande ponto</p>	<p>E1Per.29-34P:8L5-6</p> <p>E1Per.29-34P:8L8-21</p> <p>E2Per.22-23P:19L6-11</p> <p>E2Per.22-23P:19L12-21</p> <p>E2Per.22-23P:19L:22-23</p>
--	--	--	---

		<p>de interrogação, porque, há um problema social, quase de guerra, que faz com que a empresa pense duas vezes antes de mandar para lá funcionários”.</p> <p>“pergunta-me de que forma as características do mercado podem condicionar as estratégias? De todas e mais algumas”.</p> <p>“Bom, condicionar, não podem. O mercado é o que é e as minhas estratégias de internacionalização, não podem condicionar as características do mercado”.</p> <p>“Em 2009 a Efacec avançou de forma considerável na concretização do seu objectivo estratégico de crescimento no mercado internacional e de consolidação do mercado nacional, através de inúmeras realizações, das quais se destacam:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A construção da Efacec Power Transformers Inc., a nova fábrica de transformadores de potência da Efacec situada em Effingham (Geórgia - USA).A fábrica ficou concluída no final de 2009 e as operações tiveram início em Novembro desse mesmo ano”.</li> </ul> <p>“Sem dúvida. Hmm, lembro-me por exemplo da, por exemplo o mercado da pauta aduaneira Já falámos disso hoje, mas podemos mencionar outra vez. Um mercado como o brasileiro, por exemplo, que tem taxas de importação altíssimas, por si só condiciona a que uma empresa que lá queira estar ou produz localmente ou então só pode vender serviços. E eu acho que este exemplo do Brasil é uma súmula do que condiciona a internacionalização de um grupo ou de uma empresa num determinado mercado. Aqui, por exemplo, nós ainda não estamos a fazer muito mais do que reparação dos transformadores e dos motores que já falei, que não faz sentido absolutamente nenhum nós levarmos produtos, ou equipamentos daqui para África do Sul para depois tornarem a vir. São motores, são transformadores para parar. Agora, também não fabricamos cá transformadores. Porque? Porque trazemos de Portugal vendendo aqui, não temos, hmm, ainda temos mercado, ainda temos espaço para crescer. Agora se, a pauta aduaneira que se fala, que vai entrar em vigor em Janeiro ou Fevereiro, dizem que vai aumentar em 30% os impostos de importação, se assim for, e tendo já cá uma empresa a pensar montar transformadores, isso afecta, de que maneira, a filosofia da EFACEC neste mercado. Ou seja, nós, vamos ter que passar a montar aqui os transformadores em vez de estar trazê-los de Portugal, porque provavelmente a empresa que já cá está vai levar a fatia toda do mercado. Hmm. A questão, por exemplo, legal, que nós já falámos felizmente aqui em Angola isso não se passa porque o direito aqui é muito parecido com o nosso direito, mas se não houver garantias de que efectivamente há um regime jurídico recto, digamos assim, hmm, como é que uma empresa pode apostar nesse mercado? Já lhe falei hoje na China, no caso que nos aconteceu lá. Metemos o tribunal e tudo ao barulho, mas mesmo assim o problema não se vai resolver porque, as decisões não são tomadas no tribunal, são tomadas ao abrigo... pronto, não é preciso tar a falar muito mais... nós já sabemos como é que as decisões são lá tomadas. Portanto, se não há uma garantia de.. dos direitos de</p>	<p>E2Per.22-23P:19L27-28</p> <p>E2Per.22-23P:32-33</p> <p>www.efacec.pt</p> <p>E3Per.25P:10L22-44</p>
--	--	---	---

		<p>autor, por exemplo. Se não há uma garantia de que de hoje para amanhã uma empresa que investiu lá fica, hmmm, que nacionalizaram as empresas. Por exemplo o que fizeram no Zimbabué. Se eu não tenho a certeza que este país vai honrar os seus compromissos a nível legal, também claro que isso limita bastante.. condiciona a estratégia que nós temos para esse país. Portanto, há uma série de características, não só tecnológicas, não só legais, como hmm, inclusivamente fiscais que condicionam, de que maneira, as políticas de internacionalização. Claro que, nós também não podemos esquecer, que associado às características do mercado, ou que faz parte das características do mercado, também, o posicionamento dos nossos concorrentes lá. E portanto isso também tem que ser tomado em conta nesta definição da política”.</p> <p>“No fundo é haver mix das duas. Exactamente, é assim, nós ouvimos que o mercado pode condicionar a política de internacionalização. Agora, a política de internacionalização...”</p> <p>“depende dos <i>players</i> que estamos a falar. Depende da dimensão do mercado. Claro que, imaginemos que agora todas as empresas do ramo eléctrico e electromecânico decidem abandonar Angola, neste caso. Claro que o mercado iria ter de se redesenhar, hmm, e iria ter de ser... ia ter que apresentar características atractivas, outra vez, para as pessoas voltarem. Aliás, um bocadinho o que aconteceu precisamente na África do Sul quando foi o Apartheid. Não, quando foi a abolição do Apartheid, não é? Porque eu lembro-me perfeitamente que foi a Volvo que estava lá com fábricas, inclusivamente, e que, quando o Apartheid foi abolido hmm, eles saíram, fora. A Mercedes não fez isso, ficou lá. Ficou lá mas a grande maioria das empresas saiu. E Portanto a indústria automóvel sofreu ali imenso. O mercado, hmm, imaginamos agora, que a indústria do petróleo que é uma coisa que contribui com que, com cerca de 80% do PIB do país. Imaginemos que agora de repente as petrolíferas decidiam todas sair daqui. Porque? Porque tem o Brasil, porque no Golfo do México encontravam-se não sei quantos coisões lá, porque os custos de operação aqui são altíssimos, por exemplo. O mercado ia ter que se alterar completamente. Além de todos os problemas sociais que ia causar aqui, não é, porque temos depois milhares de desempregados. Claro que há muita gente expatriada na área do petróleo mas também há muita gente local já empregada. Portanto, eu acho que uma coisa nunca se pode dissociar da outra. Claro que, hmm, as empresas por exemplo como a EFACEC têm é que estar preparadas e têm que se adaptar ao mercado. Mas também não é certo que o mercado não sofra com as políticas de internacionalização das empresas. Hmm. Essa questão do petróleo, principalmente num país como este, como é Angola, que depende tanto da indústria petrolífera, quer dizer, eu acho que é um caso gritante, além disso nem é preciso ir para a teoria, porque nós vimos isso na prática em 2009. Não é? Em 2009/2010 nós vimos que por via do petróleo baixar o país quase que estagnou. Não é? Hmm, portanto, eu acho que uma coisa é intrínseca à outra, claro que as empresas têm que estar muito mais preparadas, ou</p>	<p>E3Per.27P:11L:7-8</p> <p>E3Per.28P:11L10-29</p>
--	--	---	--

		muito mais preocupadas com as características do mercado do que propriamente o mercado preocupado com as características das políticas de internacionalização das empresas".	
--	--	--	--



Q6: Poderão as *estratégias de internacionalização* potenciar a obtenção de vantagem competitiva?

Categorias	Sub-Categorias	Evidência: Citações das entrevistas e outras fontes	Entrevista (E); Pergunta(s) (Per.); Página(P); Linha (L)
Estratégias de Internacionalização	Vantagem competitiva	<p>“as estratégias adoptadas para a internacionalização, permitem a obtenção de vantagens competitivas. Como exemplos, podemos citar os Transformadores, que decidiram em 2008 criar uma nova fábrica nos Estados Unidos, tirando partido da análise que faziam de que isso lhes permitiria ser mais competitivos naquele mercado – que representava já 20% da exportação de Transformadores – estratégia que aparentemente foi correcta, já que foi recentemente copiada por vários fabricantes Coreanos, que decidiram também abrir fábricas semelhantes nos USA.</p> <p>Em contra-partida, por exemplo, no caso dos Transportes, a estratégia usada passa pela associação a parceiros internacionais com oferta complementar à nossa, para a execução de projectos de Metros, um pouco por todo o lado.</p> <p>A utilização de parceiros, que reforcem as nossas competências, em domínios onde não estamos presentes, permite-nos ter uma oferta conjunta mais competitiva, e aceder a projectos, onde de outra forma não conseguiríamos concorrer”.</p> <p>“A estratégia de internacionalização só potencia essa obtenção se estiver muito enfocada. Uma das estratégias de internacionalização é, uma em milhares, chamar estratégia de internacionalização é muito vago, ok? Bom, quando a EFACEC começou a sua aventura internacional, a primeira coisa que fez, foi um investimento brutal nas fábricas aqui da Via Norte, para as dotar das mais altas tecnologias internacionais, ok? Bom. Para quê? Primeiro, para ter um bom produto e segundo, em termos de qualidade, control, e as fábricas são homologados com os ISO's todos e mais alguns... Mas, para quando os clientes viessem cá, “eh pá, esses tipos tem aqui umas instalações e uma fábrica, produção, ao nível do que há de melhor no mundo. Não é ali uma garagem com uns tipos com uns martelos e umas chaves de fendas”. Em termos de equipamentos de software, de tudo, de tudo. Bom. Portanto, eu se tiver ali “uma chafarica”, como se costuma dizer, num vão de escada, numa garagem, e quiser obter vantagens competitivas para internacionalizar-me, eu tenho que dizer: eu tenho que definir uma estratégia. Calma, a minha estratégia passa por primeiro actualizar-me e pôr-me ao nível dos melhores. Isso é uma estratégia de internacionalização. Ok? E, portanto, as coisas estão interligadas. Se a minha estratégia de internacionalização implica eu modernizar as minhas fábricas, certo. Então, sim, respondendo à pergunta, eu estou a criar condições para ter vantagens competitivas. Primeiro ponto, qualidade de produto. Prazos de entrega mais curtos. Por que a minha fábrica é mais automática, funciona melhor, flui melhor. Bom, se a minha estratégia de internacionalização em determinado país, passa por eu, sei lá, como fizemos agora, montar uma fábrica de transformadores nos Estados Unidos, isso é uma vantagem competitiva. Porquê? Por que estamos nos Estados Unidos. O cliente não precisa vir às fábricas de Portugal. Ele tem uma fábrica nos Estados Unidos, <i>state of the art</i>, do zero, um <i>greenfield</i>. Não foi uma fábrica comprada e remodelada, é um <i>greenfield</i>. Com tudo</p>	<p>E1, Per49P:12L:33-46</p> <p>E2Per. 26P:21L:31-33 + E2Per.26P:22L:1-32</p>

		<p>o que há de melhor em termos de equipamentos, hoje em dia. E o cliente sente-se mais seguro. “Eh pá, eu prefiro comprar à EFECEC que está aqui nos Estados Unidos, com um fábrica fantástica, do que ir à Alemanha ou à Suécia comprar”. Para já o transporte da Suécia para cá é muito mais caro, e da Alemanha. Portanto, eu estou aqui e... Portanto, é uma vantagem competitiva o facto de eu ter a fábrica lá no mercado de destino. E a fábrica fez parte duma estratégia de internacionalização, das mais fortes que a EFECEC teve. Um investimento de 180 milhões de dólares, foi muito dinheiro, muito dinheiro. E portanto, foi uma estratégia muito ponderada a nível accionista, não foi uma estratégia de, obviamente, de comissão executiva. Foi uma estratégia de accionista. Em conjunto, andamos 2 anos para a tomar. Bom, portanto, dependendo das estratégias de internacionalização de que falamos, pois há milhares delas, sem dúvida, que muitas das estratégias de internacionalização potenciam a obtenção de vantagem competitiva. Claro que sim”.</p> <p>“Sem dúvida, sem dúvida. Ahhh, Aquela questão que eu falei ainda à bocadinha da, eehh. De ter aqui uma fabrica de transformadores ou não, neste momento não se justifica ainda, mas imaginemos que efectivamente vem essa tal pauta de maneira que já temos aqui um indivíduo a fabricar transformadores a estratégia tem que forçosamente passar por nos, por instalarmos aqui uma fábrica de transformadores. Portanto, E só assim vamos ter vantagem competitiva relativamente aos outros que vão tar a exportar, como nós, ehh, para cá. Hmm. Dos outros países, como a China, o Brasil como a Europa. Portanto, <i>sem dúvida que as estratégias têm que estar articuladas com o mercado em si, com as características do mercado, e toda e qualquer política de internacionalização tem que ser feita sempre com uma vista, tendo em vista, uma maior vantagem</i>. Uma, uma, hmm, eu repito sempre esta questão mas é verdade, quer dizer, a vantagem não tem que ser financeira, a vantagem tem que ser é que o produto final do sistema, a solução que nós vamos dar, tem que ser melhor que as outras, por que se é para sermos iguais então aí, não vale a pena. Portanto, a política de internacionalização, inclusivamente a estratégia no que se refere a recursos humanos, nós temos que por cá gente, imaginemos, de Portugal mandam-se hmm, eehh. Nós aqui, dos 60 somos cerca de 10 expatriados, mas os 10 expatriados que aqui estão têm de ser escolhidos de forma a que nós, depois, comparando com as empresas que fazem a mesma coisa que nós, sejamos melhores. E tem que ser assim. Portanto toda e qualquer política, todo e qualquer detalhe desta estratégia, tem que ser sempre com uma vista a uma maior competitividade, a uma maior resultado, um maior rendimento, a um maior benefício para a empresa. Tem que ser sempre assim. Ou seja, isto implica também que a monitorização do mercado tenha que ser contínua, que qualquer empresa que se queira internacionalizar, não é por ter um agente, não é por ter alguém que o chame a dizer olha vem cá que eu tenho aqui uma parceria pa tu fazeres, não é assim. Hmm. As empresas têm que ir, têm que estudar o mercado, têm que pensar que vão ter de investir durante anos até fazerem retorno, e as empresas têm que fazer uma política, definir uma estratégia a médio e longo prazo, a curto prazo não funciona, e muito menos aqui”.</p>	<p>E3Per.30P:12L:35-49</p> <p>+</p> <p>E3Per.30P:13L:1-5</p>
--	--	---	--

Q6: Será a obtenção de *vantagens competitivas* influenciada positivamente pelo *desempenho das exportações*?

<b>Categorias</b>	<b>Sub-Categorias</b>	<b>Evidência: Citações das entrevistas e outras fontes</b>	<b>Entrevista (E); Pergunta(s) (Per.); Página(P); Linha (L)</b>
<b>Vantagem competitiva</b>	Desempenho das exportações	<p>“Eu acho que sim”.</p> <p>“Sim”.</p> <p>“Vamos lá ver, exportações é uma onda que a EFACEC já não está, já estamos numa fase bastante mais à frente. Exportações... não é tanto o nosso caso. Mas, tentando imaginar como seriam há uns anos atrás, eu não acompanhei tão de perto, o facto de ter vantagens competitivas, sejam elas fiscais, sejam os recursos de mão-de-obra mais baratos aqui, seja tecnologia mais avançada, seja o que for, claro que sim, que concede vantagens na componente exportação a partir de Portugal. Portanto eu diria que sim”.</p> <p>“Por exemplo, acordos, é um exemplo básico, mas podemos estar a falar de coisas fundamentais. A essência de acordos de não bi-tributação entre Portugal e outros países permite vantagens competitivas fortíssimas de Portugal, quando comparado com outros países. Ou seja, se eu for fazer um projecto, como o temos agora na Índia, de dezenas de milhões de dólares, mas que uma parte do produto tem que ser feito em Portugal, o resto é feito lá, estamos a falar em internacionalização e não em exportação. Em que apenas uma parte vai daqui, mas se essa parte que vai daqui que é taxada quando entra, se existir um acordo, como existe aparentemente entre Portugal e Índia de não bi-tributação se eu conseguir tributar me aqui em sede de IRS, IRC, neste caso, dos impostos que a Índia coloca em cima da componente que vai de Portugal quando entra, isso é uma vantagem competitiva fortíssima face a um país que esteja a concorrer comigo na Índia, que não tenha esse acordo de não bi-tributação. Por exemplo, ou a possibilidade de deslocar um engenheiro electrotécnico daqui para o Brasil e actuar como engenheiro electrotécnico no Brasil de forma legal sem precisar de passar por 3 anos de burocracias brasileiras para reconhecer o curso é uma vantagem competitiva fortíssima quando comparamos com uma empresa francesa que queira fazer o mesmo no Brasil. Há “n” formas de ganhar vantagem competitiva que mesmo numa componente de internacionalização”.</p> <p>“há “n” formas de ganhar vantagem competitiva. E que isso lhe permite melhorar a sua posição competitiva mesmo em estratégias de internacionalização, puro e duro, e não de venda de produto, a partir daqui”.</p> <p>“Sem dúvida. Aliás, ... qualquer tentativa de exportação que nós tentamos fazer, a primeira coisa que nós tentamos fazer, é tentar procurar quais são as nossas vantagens competitivas, ok? Por que eu se quiser ir vender um produto para determinado mercado, eu tenho que ter algo que, digamos assim, que abra o olho ao cliente. Que desperte o interesse do cliente, ok? Por exemplo, deixe lhe dar mais uma vez, estas coisas são mais fáceis com exemplos. Eu se quiser ir vender automóveis para a Alemanha, que é a casa da Mercedes, da Audi, da BMW, da VW, por aí fora, da Opel, por aí</p>	<p>E1Per.35-41P:8L:24</p> <p>E1Per.35-41P:8L:30</p> <p>E1Per.35-41P:8L:31-33</p> <p>+</p> <p>E1Per.35-41P:9L:1-2</p> <p>E1Per.35-41P:9L:9-25</p> <p>E1Per.35-41P:9L:26-29</p> <p>E2Per.24-P:20L:1-28</p>

		<p>fora. Ou eu vou pra lá com um carrinho chinês, para os pobres, que não há muitos, a 5 mil Euros cada carrinho, e vou ter que atacar esse segmento, ou então vou ter que ir para um segmento de luxo muito alto e tenho que fazer prevalecer esse luxo e a qualidade dos automóveis sobre o dos alemães que são lá fabricados. Portanto, eu tenho que procurar uma vantagem competitiva nisso. Portanto, se eu não tiver vantagem competitiva absolutamente nenhuma, eu tenho um carro bestial que fabrico, muito mais caro, é o dobro do Mercedes e do BMW, eu não vou vender nenhum. Ok? Ou se eu tenho um carro, ao preço do BMW e da Mercedes, mas em qualidade é muito inferior, eu também posso perfeitamente, vou para outro lado, vou tentar vender noutros países que não tenham essas coisas. Portanto, a obtenção de vantagens competitivas, não é “influencia positivamente o desempenho”, é, “é crucial para o desempenho das exportações”. Por que se não, eu não estou a dar nada novo. Não estou a aparecer com nada, sou mais um no mercado. Já lá estão, 30, ponto, agora, são 31 a dar a mesma coisa. Ou eu vou pra um mercado que tem lá 30, e esses 30 demoram 3 meses a entregar o material e eu invisto e ponho lá um stock e entrego em 3 dias. Alto!... tenho uma vantagem competitiva, não é? ... A EFACEC que me entrega no momento, ... comprava aquele que ainda vai fabricar e demora 3 meses, por exemplo. Ou, sendo a EFACEC um fabricante de primeira linha de determinados equipamentos, vou para um mercado, vou exportar um equipamento, imagine, um exemplo qualquer, para um país de África, em que quem está lá a vender são os grandes alemães, suecos e franceses, e, porque é um país de África que não tem grande expressão para eles, vendem a um preço elevado. E, a mim, interessa-me abrir aquele mercado e vou um bocado abaixo de preço com o mesmo nível de equipamento de qualidade. A minha vantagem competitiva, tá na diferença de preço.</p> <p>Imensos, imensos, imensos. Eu nunca mais parava de lhe dar exemplos. Mas, as nossas vantagens competitivas, vamos falar de exportação, vamos falar dos transformadores de potência, que são, digamos assim, o nosso produto âncora e para onde nós exportamos para mais países do mundo. Quais são as nossas vantagens competitivas? Primeiro, o nosso preço baliza-se, aproximadamente, dos grandes fabricantes mundiais. Ponto um. Portanto, o mercado sabe que os transformadores EFACEC, em termos de qualidade não ficam atrás e em alguns casos até supera, Siemens, AAB's, Alston's, dos grandes <i>players</i> mundiais. Os japoneses, Mutsubishi, Hiunday, da Coreia, etc.... Agora, as nossas vantagens, para já, temos uma organização muito mais pequena. E, ao ser muito mais pequena, somos muito mais flexíveis, somos mais <i>customer oriented</i> e temos maior capacidade de fazer a chamada “customização”. Ou seja, o cliente para conseguir que uma máquina qualquer, um transformador, numa Siemens Alemanha, uma máquina que custa 1 milhão, 1 milhão para a Siemens, não é nada. Os engenheiros da Siemens não vão estar muito preocupados em dar atenção a determinados detalhes, picuices, chamemos assim, que o cliente quer. Dizem assim: “Oh meu amigo, o transformador é isto, funciona perfeitamente, e tal”. Nós temos muito mais, porque somos muito mais pequenos, somos mais flexíveis, ok? Nós precisamos mais desse milhão do que a Siemens, lutamos mais por ele. Isso faz com que demos mais atenção a determinados detalhes que outros grandes, se calhar não dão, entende? Bom, portanto, tudo isso aos olhos do cliente é uma vantagem</p>	<p>E2Per.25-P:20L:30-34</p> <p>+</p> <p>E2Per.25-P:21L:1-27</p>
--	--	--	---

		<p>competitiva. Isso faz com que nós, muitas vezes, taco a taco, preço a preço, em concursos públicos internacionais, muitas vezes a escolha recaia sobre uma EFACEC, e não sobre um grande, devido a essa flexibilidade. Muitas vezes, porque temos um preço mais baixo. Muitas vezes, porque conseguimos um prazo de entrega mais curto. Mas acontece-nos, sempre que nós vendemos um transformador de potência, seja prás Américas, seja prás Áfricas, prás Europas ou Ásias, e que vendemos um bocado por todo o lado, nós temos sempre uma vantagem competitiva. Não vamos agora comprar á EFACEC porque que se chama EFCEC e porque o símbolo é muito giro. Não, claro que não. Todo esse tipo de vantagens competitivas, essa flexibilidade, a atenção ao cliente, a capacidade que nós temos de nos metermos amanhã e irmos á Austrália discutir uma especificação técnica, não é? Que, se calhar, a Siemens, na Alemanha, não faz. Manda lá um funcionário da Siemens local, que não é homem de fábrica, por exemplo. Bom, tudo isso são vantagens competitivas. E, sem dúvida nenhuma, a vantagem competitiva é o que mais influencia no desempenho das exportações. Isso está claro”.</p> <p>“Sim”</p> <p>“por exemplo, mencionando a questão dos transformadores de potência que nós vendemos para os Estados Unidos. Como é que um país pequenino como Portugal, uma empresa pequena comparada com as outras consegue exportar transformadores para os estados Unidos, supostamente um dos mercados que é muito exigente e que compra aos japoneses e aos alemães, e que compra.. hmm Sim, precisamente porque a nossa empresa EFACEC é conhecida e se dedica, também, a ter produtos e principalmente soluções competitivas, e o competitivo, quando eu falo, não é de preço, mas é de mais valia. Precisamente por essa, por a organização que nós temos estar virada para isso é que nos permite que nós possamos olhar para os mercados externos e para os mercados de exportação como um mercado natural, como um mercado de destino. E não pensar apenas e só no nosso mercadinho doméstico pequenino e ficar ali à beira mar plantado à espera que aconteça mais alguma coisa. Portanto, sem dúvida, que se nós, a EFACEC, não estiver virada, da maneira que está, para apresentar produtos e soluções com vantagem competitiva em relação aos outros não vamos ser capazes de exportar. Hmm, por exemplo os computadores do JP Se a gente olhar para aquilo, aquilo é uma caixinha com um equipamento que 500 mil indivíduos fazem na china . Aquilo não tem ciência nenhuma, ali. No entanto, a simples questão de que foi capaz de fazer um design, foi capaz de fazer uma série de protocolos, foi capaz de adaptar aquilo às necessidades das ciranças, fez com que aquilo se tornasse no sucesso que se tornou. Os transformadores da EFACEC que eu falei, que é uma tecnologia que estava lá, não era enterrada, mas que estava lá na EFACEC desde 1977, e que nós soubemos pegar nas vantagens que aquilo tinha, claro que também porque entretanto a organização, a organização entenda-se tudo, desde a comissão executiva passando pelos trabalhadores que passam de uns para os outros o conhecimento que têm e que têm orgulho na tecnologia que dominam. Quer dizer, nós pegámos naquela tecnologia que já é muito velhinha, conseguimos dar-lhe um novo folêgo e hoje-em-dia vendemos para as centrais nucleares dos estados Unidos. ClaRO que isto depois</p>	<p>E3Per.29P:16L:18</p> <p>E3Per.29P:16L:21-37</p> <p>+</p> <p>E3Per.29P:17L:1-37</p>
--	--	--	---

		<p>também, chegámos a certa altura, por exemplo no caso dos estados unidos, nós vimos que o mercado exigia que nós tivéssemos uma presença mais firme se queríamos ter mais quota de mercado. E aí as exportações que nós estávamos a fazer para os estados Unidos tivémos que redirecionar para outro lado. E neste caso em particular há poucos mercados onde dêem tanto valor à questão do transformador shell versus core. Agora, aqui para Angola, por exemplo, nós vendemos uns equipamentos para a Unitel e para a Movitel que são equipamentos de rádio e de telecomunicações que são extremamente compactos, que já foram testados na Optimus, e que eles viram, aqui, efectivamente que os nossos produtos são competitivos relativamente aos outros. Portanto, isto claro que ajuda à exportação. E nós enquanto trabalhadores, os portugueses são acusados de trabalharem pouco, eu não acho, não acho que se trabalhe pouco, eu acho é que se trabalha de uma forma desorganizada, e daí a produtividade das empresas ser pequena. Além disso nós também temos um outro grande defeito que é pensamos que por ter tido sucesso uma vez, que vamos continuar a ter ser investir mais nada, sem apostar mais nada, pensamos que aquilo é contínuo, e não é, e não é. Tendo o português a capacidade que tem, isto agora particularizando um bocadinho, o português, ao fim e ao cabo estamos em Angola mas eu sou português, sendo o português um indivíduo do desenrasca, não é? o desenrasca é uma palavra que só existe no dicionário português, em mais nenhum dicionário do mundo existe o desenrasca. Nós somos capazes de alcançar soluções que poucos conseguem. Aliás nos concursos das invenções nós somos sempre extremamente criativos só que depois faltamos aquele click de por as coisas a andar. Resumindo e concluindo, nós temos que ter produtos competitivos, nós temos que ter produtos melhores que os outros, te-mo-los inclusivamente hmm e temos de mostrar, e temos de ser capazes de mostrar...Por exemplo o vinho. Eu normalmente estou a tentar completar uma ideia, mas vêm-me outras á ideia... O vinho, hmm. Nós vemos os franceses como sendo os produtores mais conhecidos do mundo não é? Quando se fala de bom vinho tem que ser francês. Felizmente já não é assim, inclusivamente em Portugal temos muito bom vinho. Agora o engraçado é que por exemplo em Chinês Portugal diz-se "ptauia" e o que é que isto quer dizer? Terra das Uvas, e portanto isto já vem de há nao sei quantos séculos, nós nao soubemos tirar partido desta... Nao soubemos potenciar este efeito, e é isto que eu acho que as empresas portuguesas têm muita dificuldade em fazer, é dedicarem-se continuamente a uma aposta no mercado das exportações mas a gente também tem que pensar que se vamos para as exportações temos que ter um produto tão bom ou melhor que os outros que os outros também já lá estão. Portanto, é assim, enquanto não tivermos produtos, felizmente já vamos tendo alguns, Mas temos que cada vez mais desenvolver produtos que sejam competitivos relativamente aos outros".</p>	
--	--	---	--



Categorias	Sub-Categorias	Evidência: Citações das entrevistas e outras fontes	Entrevista (E); Pergunta(s) (Per.); Página(P); Linha (L)
Vantagem competitiva	Características do mercado	<p>"Há casos em que nos interessa muito estar em mercados com, por exemplo, barreiras à entrada. São casos onde nós já conseguimos estar, temos claramente uma vantagem competitiva, seja por que começamos lá há 20 anos, seja por que culturalmente há proximidades, seja porque a concorrência é pouco e a entrada dum <i>player</i> novo foi muito bem vista numa determinada época, em que nos permitiu entrar. Mas, hoje é esse mercado, ser um mercado que coloca barreiras à entrada, é excelente, o que permite-nos ter uma posição competitiva forte, uma vez que somos só meia dúzia de <i>players</i>. Há outros mercados em que é precisamente o contrário. Estados Unidos, o facto de ser um mercado extremamente aberto, e onde, pelo facto de os fabricantes americanos de transformadores terem desinvestido e terem fechado praticamente todos, na década de noventa, abriu uma janela de oportunidade para que nós nos lembrássemos de montar uma fábrica, quando todo o mundo andava no percurso inverso, montar fábricas em países de mão-de-obra barata, China Índia, Coreia, Brasil, e nós tomamos a decisão, meios loucos, de abrir uma fábrica nos Estados Unidos mediante determinados pressupostos que analisamos e nos pareceu que era vantagem competitiva. De facto, pelos vistos tomamos a decisão certa e agora temos os coreanos a imitarem-nos e a abrir fábricas nos Estados Unidos, a seguir à nossa. Portanto, cada mercado é um mercado. Há mercados que pelo facto de haver barreiras e protecção é excelente para nós. Há mercados, onde o facto de ser aberto e qualquer um poder chegar e poder instalar-se também é uma vantagem e nós tiramos partido disso. Com tantos negócios, como nós temos, e em tantas regiões do mundo, como nós temos, é difícil dar-lhe uma resposta só por isso tudo. Portanto, nós temos a proactividade negócio a negócio, mercado a mercado, de ir tentando ver quais são as vantagens competitivas que podemos ter e como. E, cada director faz isso <i>per si</i>."</p> <p>"Isso também varia de mercado pra mercado, as características do mercado. Não há dois mercados iguais. Nós falamos muito, aqui dos <i>nuestros hermanos</i> espanhóis, somos da água-pró-vinho. Estamos aqui ao lado, somos latinos, andamos à pancada durante muitos anos. Mas, o que é certo é que somos completamente diferentes. Portanto, somos completamente diferentes aqui em países vizinhos, europeus e latinos, compreendemos que muito mais diferentes somos de um norte-americano ou dum argentino, dum argelino ou dum chinês. Portanto, as características do mercado são todas elas diferentes. Como é que essas características conduzem às vantagens competitivas? Bom, muitas delas. Mas, que eu possa dizer assim, mais rapidamente em termos de vantagens competitivas, países com características, eu não diria de subdesenvolvimento, mas, de deficiência grave meios de produção, ok? Ou seja, um país como a Alemanha que tem tudo, por exemplo, uma França. Eu ir agora para a Alemanha ou pra França fazer fábricas, querer me impor perante não sei quantos fabricantes que já lá há, e que são também de alta tecnologia, eu vou ter aí um caminho das pedras brutal para percorrer. Sou capaz de, lá na frente,</p>	<p>E1Per.17P:3L:27-44 + E1Per.17 P:4L:1-4</p> <p>E2Per.18P:10L24-33 + E2Per.18P:11L1-34 + E2Per.18P:12L1-7</p>

		<p>conseguir vender algumas coisas, como vendemos pra França e temos boas referências em França. Mas, se calhar, aí, em França ou na Alemanha, os nossos produtos como são de mercados de primeiro mundo, os nossos produtos, os nossos equipamentos, não têm nenhuma vantagem competitiva em relação aos outros. Posso dizer-lhe uma coisa muito concreta, muito particular, que a EFACEC fabrica. Mas, de uma forma geral, não tem. Aquilo que eu faço, também eles fazem lá. Bom, agora, quando nós vamos para os tais países que lhe falei que, são países com muito dinheiro, com muita necessidade de infra-estruturas, uma França e uma Alemanha, não tem muita necessidade de infra-estruturas. Mas, uma América Latina, tem. Uma África tem. E por mais poderoso que seja o Brasil, que é poderoso, exactamente. Mas, também são ainda considerados países em desenvolvimento. É preciso fazer muita coisa. Tem que se gastar aos triliões de dólares. Enquanto, na Europa a coisa já está estagnada. Portanto, as características do mercado, nestes mercados, não gosto muito de subdesenvolvidos, porque dá uma aspecto, aparece que estou a falar ali dum Sudão, do Sulk, que é um país que apareceu agora. Não é nada disso, o Brasil, é um exemplo vivo, duma economia, não sei quantas vezes maior que a nossa, e completamente produtiva e fortíssima. O Brasil vai ser um país brutal. Em muito pouco tempo vai dar cartas sérias a nível mundial. Mas, portanto, as vantagens competitivas é nós queremos ir para mercados que necessitam de tecnologia. Como a Rússia, a Rússia é um mercado difícil por várias razões, que posso explicar quis são. A Rússia é um país que embora tenha sido uma mega potencia no tempo da União Soviética. Aliás, ultrapassou os americanos na corrida espacial, tipos com grandes tecnologias, a Rússia estagnou tecnologicamente. Estagnou. Há 15 anos. Portanto, as instalações que eles têm agora, que a Rússia fabrica ou fabricava quase tudo, fechados no seu casulo da União Soviética. Eles tiveram, que desenvolver tudo <i>in house</i>, certo? Neste momento, a Rússia tem coisas fantásticas, sim senhor. Mas, as infra-estruturas básicas são obsoletas. Estão velhas, estão gastas, estão degradadas. É preciso reformular aquilo tudo. Claro que a Alemanha tem ali uma vantagem enorme, que está ali ao lado. E as forças políticas são muito fortes. Mas eles, faltam tecnologia. Depois é difícil porque eles são muito orgulhosos. Eu penso que a nossa ida para a Rússia, ou o nosso querer ir pra Rússia, passa claramente por investimentos tecnológicos na Rússia com parceiros russos. Por que, o russo quer que seja feito na Rússia. O Russo não quer importar e exportar divisa. Ele quer que seja feito na Rússia, quer que a Rússia aprenda. Mas que eu tenho dinheiro, eu preciso disto, então venham pra cá, instalem-se cá e vamos fazer aqui. Que é para nós Russos, ganharmos com isso e não só comprar o equipamento. Entende? Portanto, as características do mercado, conduzem à obtenção de vantagens competitivas, sim senhor, é correcto. Principalmente, nos mercados com maior deficiência tecnológica, vamos chamar assim, no nosso caso concreto, uma empresa tecnológica e mão-de-obra qualificada. Pronto, basicamente acho que lhe respondi. Mais ou menos.</p> <p>Bem eu não tinha visto a pergunta mas isso nessa, de que a gente estava a falar, não é, uh... Sem dúvida que o mercado determina as vantagens que uma empresa tem nesse mercado, ou não e agora ai é que esta a grande arte, digamos assim, das empresas é serem capazes de,</p>	<p>E3Per.17P:6L23-49</p>
--	--	---	--------------------------



		<p>nos mercados abertos tornarem a adversidade numa vantagem, hum, o que é que a EFACEC tem feito nesse aspecto, que eu acho que o que é que interessa também particularizar aqui, o que é que nos temos feito. Nos o que temos feito é não vir para o mercado de massas. Nos não somos, primeiro não somos uma empresa destinada ao publico em geral, quer dizer os nossos produtos não são para o público em geral, são para indústrias e para áreas bem definidas. Agora, hum, nos não podemos andar aqui a concorrer com... em áreas onde já estão, e isto sem (palavra inaudível) nenhum, mas estão por exemplo os Chineses o nosso mercado não pode ser o dos chineses porque os chineses têm uma abordagem totalmente diferente ao mercado, têm uma abordagem de massas, têm uma abordagem suportada inclusivamente pelas linhas de crédito que trazem, fantásticas, suportadas por mão-de-obra baratíssima, uh, suportadas por um produto mais barato por via da qualidade, que não é tão boa felizmente, do que a dos europeus, por exemplo. E portanto, nós temos que encontrar os nichos de mercados onde podemos nos movimentar, e é exactamente o que a EFACEC tem vindo a fazer, nos não somos uma empresa grande em Angola, nos facturamos consolidado cerca de 50 milhões de euros, hum, aqui somos cerca de 60 pessoas, mas actuamos em áreas muito diversas desde as telecomunicações, nos por exemplo fornecemos soluções a Unitel e a Movicell a MSL.com também. Nos fornecemos empresas como a SONANGOL uh, e estamos a falar de soluções na área da electricidade ou seja subestações e centrais hum, fornecemos depois... Reparamos os motores e as bombas para empresas como a Housebrech(?), a SONANGOL, a Haliburton, a Schlumberg(?), a empresas que estão no ramo petrolífero e precisam de, de... De um pós-venda, nos reparamos estes equipamentos todos e que não são da EFACEC, nos inclusivamente reparamos o equipamento dos outros. Mas nos temos que ir precisamente, fazer uma leitura do mercado e ver onde é que nos podemos posicionar, porque se viermos para o mercado tão agressivo como o Angolano, e agressivo porquê? Não porque, não é exactamente um mercado como é que hei de dizer, extremamente competitivo directamente, mas acaba por ser de forma indirecta e é um mercado agressivo porquê? Porque temos, temos pagamentos extremamente longos uh, temos alguns concorrentes, já não são tão poucos como eram há 3/4 anos, já começa a haver muitos concorrentes, temos inclusivamente um mercado português que praticamente ta a desaparecer, e portanto de uma forma natural as pessoas estão a vir de Portugal para Angola hum, temos as questões que eu já mencionei da logística, da mão-de-obra, da questão fiscal, da questão burocrática, e tudo o mais, portanto se nos queremos ter uma, um posicionamento mais vantajoso aqui, temos que oferecer aquele tipo de serviço de solução que os outros não são capazes e portanto aqui temos que marcar a diferença por base de uma análise decente de um mercado nas diversas unidades de negócio, por exemplo, nos aqui não temos a área de automação e sistemas de electrónica porque, porque até agora não se justificava, é engraçado que vamos começar a ter a partir de Janeiro, hum. A nível do ambiente, nos em Portugal fazemos instalações eléctricas de AVAC, aqui não se justifica porque já há muita gente nesse, nesse mercado hum... Agora também temos é que ver depois uma coisa, que é temos que ser capazes de tirar sinergias da presença de outras empresas que são nossas</p>	<p>+</p> <p>E3Per.17P:7L1-15</p>
--	--	---	----------------------------------

		<p>concorrentes aqui no mercado, ou seja que são concorrentes, desculpe não é aqui, que são concorrentes em Portugal e que estão aqui precisamente com essa questão dos AVAC's. Eles fazem aqui AVAC's, mas não fazem por exemplo uh, estações de tratamento de água. Portanto nada como encontrar essas sinergias e é isso que a EFACEC tem vindo a fazer de uma forma muito... Eu não diria pro-forma, mas de uma forma muito calma, muito serena a tentar encontrar essas parcerias hum, para poder apresentar sempre soluções, os produtos aqui pouco valem hum, porque inclusivamente a filosofia aqui não é de manutenção, como se sabe, aqui a manutenção é muito pequena, muito pouco, se é que existe. Portanto as pessoas aqui compram muito mais, e vendem hum, vendem não... Portanto compram, estraga-se, deita-se fora e compra-se outra hum, e portanto nos para estar aqui hum, não pode ser com base no preço, porque para isso eles compram um produto chinês, põem que é muito mais barato, pronto chinês, indiano, ou coisa que o valha, hum... Portanto o que nos temos que mostrar aqui no mercado é que nos temos soluções uh, produtos e soluções, principalmente soluções melhores que os outros".</p>	
--	--	---	--

Q9: Poderá o *desempenho das exportações* ser influenciado pelas *características do mercado*?

<b>Categorias</b>	<b>Sub-Categorias</b>	<b>Evidência: Citações das entrevistas e outras fontes</b>	<b>Entrevista (E); Pergunta(s) (Per.); Página(P); Linha (L)</b>
<b>Desempenho das exportações</b>	Características do mercado	<p>“Sim, e portanto falando numa componente de exportação pura e dura, claramente sim, não é? Se há mercado, se está a crescer, se há mercado tem muitos concorrentes, tem protecções à entrada, tem concorrentes locais instalados, não tem, o nível de orientação tecnologicamente é maior. Claramente sim. As características do mercado para onde está a tentar exportar influenciaram fortísimamente o desempenho”.</p> <p>“o caso dos Estados Unidos, uma vez mais, que acabamos de ver. Na componente de exportação é capaz de ser o nosso melhor exemplo. O haver um decréscimo do número de concorrentes instalados nos estados Unidos ao longo dos anos porque, nos estados Unidos, se calhar, olharam para este negócio dos transformadores como sendo um produto não tão interessante do ponto de vista tecnológico e os fabricantes que havia americanos foram fechando de alguma forma, permitiu que empresas portuguesas, como é o nosso caso, pudessem exportar transformadores mesmo em situações em que o dólar estava altamente desfavorável para fazer importações e mesmo num produto como é o caso dum transformador que, se calhar, não tem noção disso, o custo do transporte dum transformador, 10, 12 % do custo são no transporte. Portanto, o simples facto de levar um transformador grande de Portugal para os Estados unidos, só aí, estamos a perder 10 a 12%. Mais o dólar que em determinadas alturas esteve claramente em nosso desfavor, mesmo assim, o facto do mercado em causa, não ter praticamente fabricantes instalados, foram fechando por algum motivo, permitiu que tivéssemos um sucesso muito grande de venda de transformadores para aos Estados Unidos, a ponto de decidir montar lá uma fábrica, porque achávamos que tínhamos um bom nome no mercado. As características concretas daquele mercado favoreceram-nos a nós a componente exportação para lá. Assim como, se calhar, podemos encontrar exemplos pela negativa, em que as características do mercado proibiram-nos de vender de forma competitiva”.</p> <p>“o Brasil é o exemplo precisamente ao contrário. O Brasil é o exemplo exactamente ao contrário, não consegue vender pra lá absolutamente nada. Pelas características locais do mercado, protecção que tem aos fabricantes brasileiros, pela intensidade competitiva que tem, pelos impostos altíssimos que tem à entrada, pelo facto, depois de provavelmente ter dificuldades para receber. Portanto, é muito difícil exportar o que quer que seja para o Brasil. Não é à toa que a nossa balança comercial com o Brasil é muito desequilibrada”.</p> <p>“Não consegue exportar pra lá quase nada ou com muita dificuldade. É um exemplo pela negativa, contrariamente aos Estados unidos”.</p> <p>“Pela positiva, as Angolas e Moçambiques. Mais Angola, o facto de não haver, aí conhece de certeza melhor do que eu, mas o facto de não haver capacidade local instalada, permite, de facto, a exportação de Portugal para Angola. O facto de não haver fábricas de transformadores de média tensão, mas em contrapartida, ser um mercado onde há uma muitas infra-estruturas que é necessário fazer, há abundância de capital e não há capacidade instalada,</p>	<p>E1Per.44P:10L:1-6</p> <p>E1Per.P:10L:8-26</p> <p>E1Per.P:4610L:28-34</p> <p>E1Per.47P:10L:28-34</p> <p>E1Per.47P:11L:1-13</p>

		<p>permite-nos, de facto, alavancar as exportações para lá. Se depois há outros problemas, que há, é outra questão, num primeiro instante, permite alavancar muito as exportações para Angola. E, há muitos casos. A Argélia, a Argélia é outro exemplo, em que há abundância de capital fruto gás natural e do petróleo, há necessidades de infra-estrutura fortíssimas de criar novas centrais, novas subestações, novas estradas, novos aeroportos, onde não há uma grande concorrência local instalada. Os fabricantes europeus não querem instalar-se na Argélia, pelas razões políticas que toda gente conhece. O que permite, de facto, fomentar a capacidade de exportar para a Argélia”.</p> <p>“Portanto, há, temos n exemplos pelo mundo fora, onde cada mercado, pelas características que tem, fomenta a exportação ou pelo contrário, claramente, quase que veta a possibilidade de exportar”.</p> <p>“claro que sim. Obviamente que sim.</p> <p>“Muito, bem. Claro que podem. É o exemplo que falei há pouco do Iraque. Eu tenho imensa coisa para exportar para o Iraque e não exporto. Ou apostamos em arranjar uma triangulação para a EFACEC vender a um terceiro, ou um intermediário qualquer, sei lá, um libanês ou um jordano, ou turco, ou uma coisa qualquer que depois vá ao mercado fazer as instalações. Portanto, a característica particular do mercado iraquiano, que é um exemplo como outro qualquer, posso dar outros, da Nigéria, ou o Sudão, ou qualquer um desses países que está um bocado em estado de sítio, as características desses mercados, influenciam claramente o desempenho das exportações. Como é óbvio. Neste caso, devido a questões políticas”.</p> <p>“Um exemplo pela positiva posso, sim senhor, deixe-me pensar. Posso lhe dar o exemplo dos Estados Unidos, esquecendo a fábrica. A fábrica está lá há um ano e meio. Nós antes já vendíamos pós Estados Unidos a partir daqui. E por que é que nós vendíamos pós Estados Unidos a partir daqui de Portugal? Portugal não é sinónimo de alta tecnologia. Nunca foi. Embora haja empresas de alta tecnologia em Portugal. Mas quando estou a falar em alta tecnologia, falo em Estados Unidos, falo na Alemanha, falo no Japão, falo nas potências de primeiro mundo no grupo dos ricos do “G”, não sei das quantas. O G8 ou G7... Bom. No entanto, a EFACEC, ou melhor, os americanos, estão muito habituados a uma tecnologia de fabricação de transformadores, que se chama tecnologia “<i>shell</i>”, que foi inventada há muitos anos nos Estados Unidos, e que a EFACEC há muitos anos herdou dos americanos para os belgas dos ACEC, que foram “nossos pais”, entre aspas, e dos ACEC para a EFACEC. E essa tecnologia de fabrico dos transformadores <i>shell</i>, foi inventada por uma empresa Norte americana que já não existe, já não faz isso, chama-se Westinghouse. Essa Westinghouse passou essa tecnologia a 4 empresas no mundo. Quatro, que foi ao grupo ACEC, foi à Gemom Scheneider, francês, foi à Mitsubishi e foi à ABB em Córdoba Espanha. A ABB tem outra fábrica em Bilbao, mas só Córdoba é que faz esse tipo <i>shell</i>. Portanto, há 4 fabricantes no mundo. Nos Estados Unidos não há nenhum. Bom, há agora a EFACEC que está lá. Portanto, isto para dizer o quê? O facto de as <i>utilities</i> norte-americanas estarem habituadas à tecnologia <i>shell</i>, gostarem da tecnologia <i>shell</i>, considerarem a tecnologia <i>shell</i> mais fiável, do que a tecnologia COR que é outra, e o facto de nós a fabricarmos, isso foi, sem dúvida nenhuma, uma das características do mercado norte-</p>	<p>E1Per.48P:11L:20-22</p> <p>E2Per.27P:23L:1-2</p> <p>E2Per.27P:23L:5-13</p> <p>E2Per.28P:23L:55-13</p> <p>+</p> <p>E2Per.28P:24L:1-11</p>
--	--	--	---

		<p>americano, eu gosto e quero <i>shell</i>, que influenciou positivamente o desempenho das nossa exportações directas de Portugal para lá, desde 1999, que nós começamos e até agora que continuamos. Neste momento, agora que estamos aqui a falar, estão cá engenheiros das utilities norte-americanos, pois estamos a fabricar transformadores daqui pra lá, independentemente de termos lá fábrica. Por que, por qualquer razão a fábrica de lá não podia fazer o serviço. Portanto, o facto do mercado americano, querer <i>shell</i>, característica do mercado, e o facto de nós o termos, desempenhou positivamente, com mais uma série de coisas, o facto de nós termos as fábricas, que não são características do mercado, são características nossas aqui. São as tais vantagens competitivas. Mas, portanto, o desempenho das exportações poderá ser influenciado? Pode, tanto pela positiva como negativamente”.</p> <p>“Sim, sim, sem dúvida, sem dúvida. Nós távamos a falar hmm, já falamos dos produtos tecnológicos que não são fabricados cá, não é? Hmm, e aí, aí portanto, o mercado não tendo cá fabricantes é natural que nós consigamos exportar para cá. Agora claro que, se houvesse, no campo dos recurso humanos pessoas se houvesse pessoas com melhor formação, com mais e melhor formação, nós também não fariamos a exportação dos serviços, e eu agora estou a falar estando em Portugal, hmm, o que é difícil para mim um bocadinho porque eu já estou há 8 anos fora de Portugal, portanto, penso mais na política de importação do que propriamente a de exportação. Mas exportando para cá nós temos que ver bem o mercado, ver os nichos de mercado e em função disso, e as necessidades do mercado, e em função disso é que podemos definir as nossas exportações. Hmm, No caso de Angola é tudo relativamente simples, ou seja, tudo é exportável de Portugal, desde os recursos humanos, hmm, passando pelas soluções software, passando pelos produtos, passando inclusivamente, eu digo produtos tecnológicos, produtos alimentares, inclusivamente vinho, quer dizer, nós temos aqui a África do Sul que produz vinho, mas felizmente ainda nos consideram como bons e grandes produtores. Claro que há uma coisa muito gira em tudo isto que é a própria afinidade linguística ajuda muito à exportação. Porque esta questão da África do sul ser mais perto, hmm, não é pela questão só da proximidade que vão conseguir exportar mais, é por uma questão também da afinidade cultural, linguística, que nós portugueses nesse aspecto, conseguimos, compreendemo-nos melhor. É inclusivamente pela questão também de que muitos angolanos têm muita família em Portugal, e portanto toda esta questão ajuda e são características intrínsecas deste mercado em particular que ajudam a que as exportações sejam feitas. Nós, hoje em dia vemos inclusivamente pessoas que vão a Portugal comprar as mobílias por exemplo ao IKEA e mandam-nas pelo contentor para cá porque mesmo assim é mais interessante do que ir comprar um contentor de mobília à África do Sul. Porque? Porque as pessoas vão a Portugal, sentem-se à vontade, falam português, comem bem, bebem melhor, Vão A África do Sul: Sim senhor, comem bem, bebem melhor, mas depois aquela empatia, a comunicação é muito mais difícil hmm, a questão cultural não funciona. Portanto, sem dúvida que o mercado dita as exportações. E por isso é que eu já à bocado estava a dizer nós não podemos dizer assim: eu tenho um produto exportável, portanto eu posso exportá-lo para qualquer lado do mundo, Não é assim, não</p>	E3Per.32P:13L10-38
--	--	---	--------------------

		<p>é assim. Nós podemos ter um produto exportável, como o vinho é, mas se o vinho é exportável por exemplo para Angola, já não é tão facilmente exportável para uma África do Sul. Portanto são características intrínsecas do mercado que fazem com que nós nos tenhamos de ajustar. Por exemplo, eu lembro-me que em, hmm, na Índia nós temos lá duas, três <i>joint ventures</i>. Uma para soluções de veja(?) handling e duas soluções pá média tensão. Claro que nós de Portugal não vamos vender produtos pá Índia, mas vendemos muito do design, muito do serviço. E portanto tem de se fazer uma análise contínua, até porque a mutação dos mercados é contínua, hmm, nós temos de fazer esta análise dos mercados e ela sem dúvida, o mercado determina o que é que a gente pode exportar ou não, sem dúvida.</p>	
--	--	--	--

## ANEXO III

### Gráficos de Desempenho

Ilustração 1 - Evolução das Vendas Mercado Interno vs. Mercado Externo (M€)

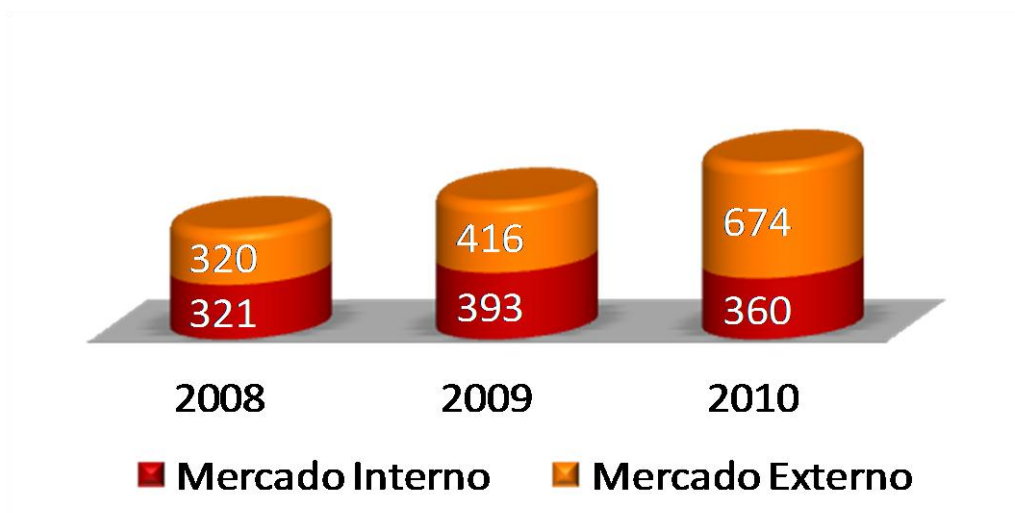
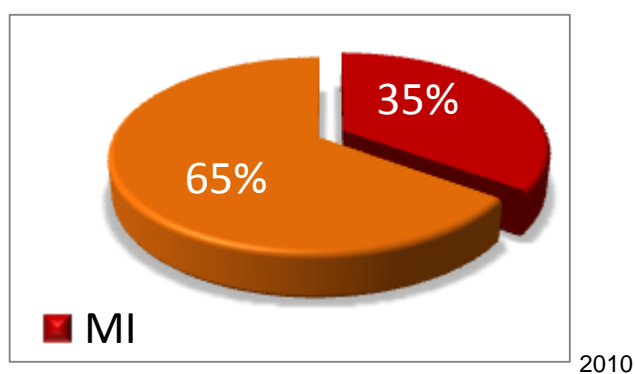
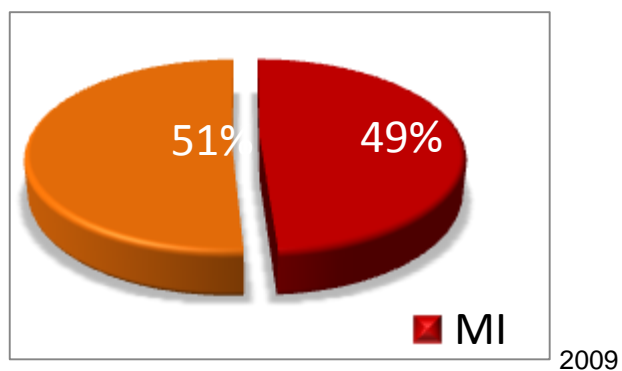
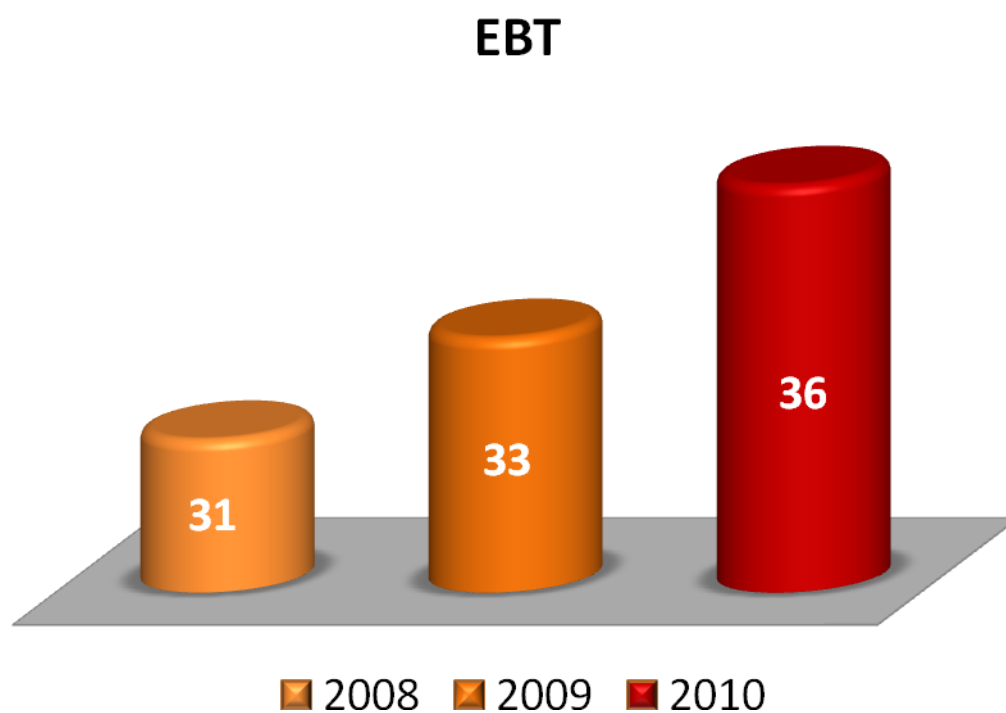


Ilustração 2 - Evolução das vendas nos mercados (%)



Fonte: EFACEC (2011b)

**Ilustração 3** - Evolução dos Resultados antes de impostos



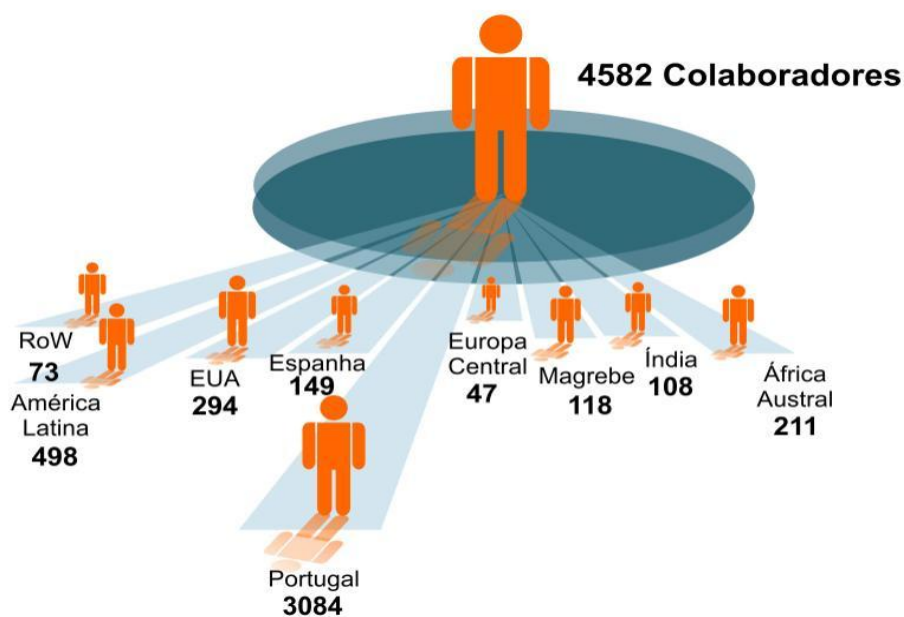
Fonte: EFACEC (2011b)



## ANEXO IV

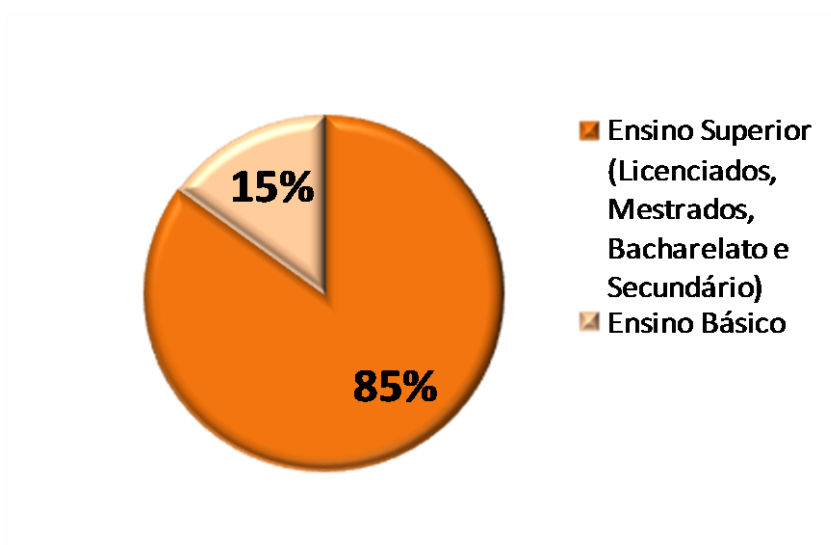
### Perfil Humano EFACEC

Ilustração 4 - Distribuição dos colaboradores pelos mercados



Fonte: EFAFC (2011c)

Ilustração 5 - Percentagem Colaboradores segundo Nível de formação

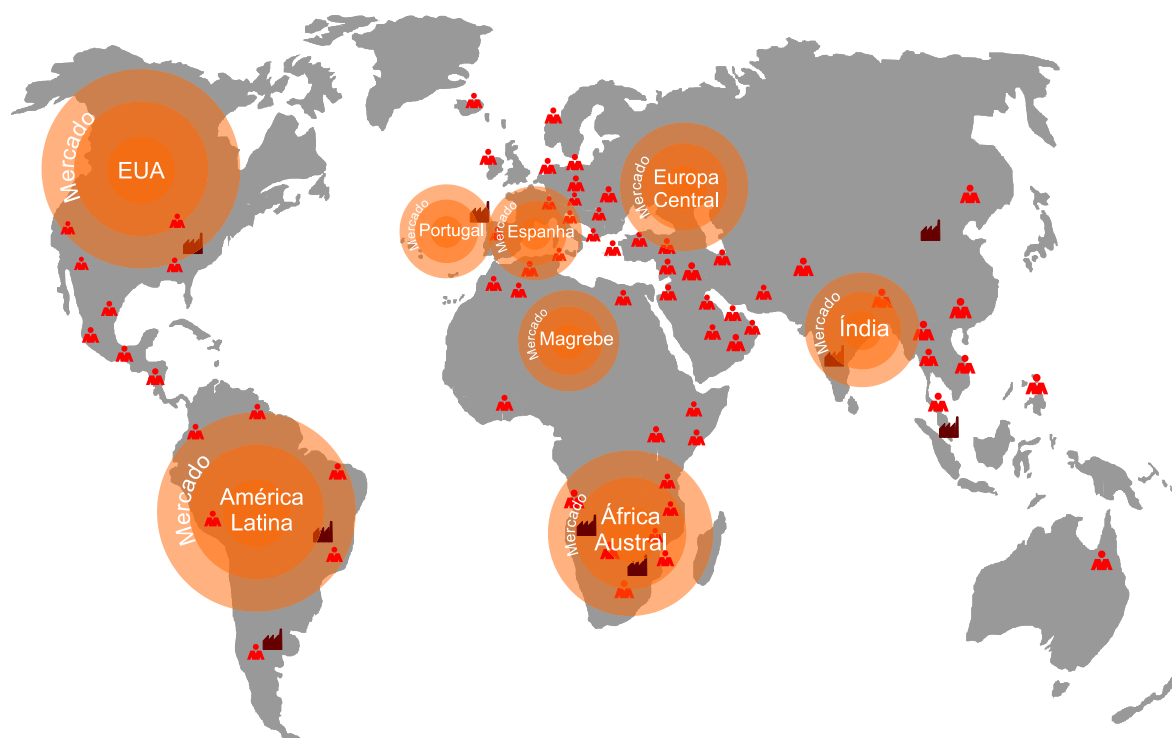




## ANEXO V

### Mercados Estratégicos da EFACEC

Ilustração 6 - Unidades de Mercado



Fonte: EFAFEC (2011b)